

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان : العلوم التجارية و العلوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من إعداد الطالبة:

هرياش فاطمة

بغــــــــــــــــوان:

علاقة سمات فرق العمل بمقاومة التغيير

دراسة حالة الوحدة الرئيسية للحماية المدنية ولاية البيض

نوقشت و اجيزت علينا بتاريخ: 2023/06/15

امام اللجنة المكونة من السادة

| الرتبة | الاسم و اللقب | الصفة |
|---------|-----------------------|---------------|
| استاذ | سعداوي فريد | رئيسا |
| محاضر أ | الطالب احمد نور الدين | مشرفا و مقررا |
| مساعد أ | برهان نور الدين | ممتحنا |

الموسم الجامعي : 1443/1444 هـ - 2022/2023

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان : العلوم التجارية و العلوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من إعداد الطالبة:

هرياش فاطمة

بغــــــــــــــــوان:

علاقة سمات فرق العمل بمقاومة التغيير

دراسة حالة الوحدة الرئيسية للحماية المدنية ولاية البيض

نوقشت و اجيزت علينا بتاريخ: 2023/06/15

امام اللجنة المكونة من السادة

| الرتبة | الاسم و اللقب | الصفة |
|---------|-----------------------|---------------|
| استاذ | سعداوي فريد | رئيسا |
| محاضر أ | الطالب احمد نور الدين | مشرفا و مقررا |
| مساعد أ | برهان نور الدين | ممتحنا |

الموسم الجامعي : 1443/1444 هـ - 2022/2023

الاهداء

الى سندي و معلمي الاول ، من كان له الفضل في جميع

نجاحاتي

والدي العزيز حفظه الله

و الى روح قلبي و نبع الحنان خالدة الذكر

والدتي الغالية حفظها الله

الى من شاركوني افراحي و احزاني اخوتي :

بوحفص ، حنان ، محمد ، مروى

و الى اصدقائي الاعزاء :

خلود ، كريمة ، رقية ، هند ، مباركة ، فضيلة و مسعودة

و الى خطيبي : عبد الوهاب

شكر و عرفان

يا رب لك الحمد كله ولك الشكر كله ولك الفضل كله و النعمة والثناء الحسن في انجاز هذا العمل و إتمامه وفي كل شيء والصلاة والسلام على اشرف المرسلين.

بقول الله تعالى: " **لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ** " الآية 7 سورة إبراهيم.

اما بعد :

اتقدم بجزيل الشكر و العرفان بالجميل الى الاستاذ القدير " طالب احمد نور الدين " الذي قام بتوجيهي و الاشراف على هذا البحث .

و الى السيد " بن يوسف مصطفى " و العاملين على مستوى الوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية البيض

كما اتقدم بالشكر الى جميع اساتذة قسم علوم التسيير بجامعة غرداية وجميع زملائي في تخصص ادارة الاعمال .

ونتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على الملاحظات والإرشادات لسد النقص وتتمين هذا العمل .

ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على العلاقة بين سمات فرق العمل و مقاومة التغيير و لتحقيق هذه الاهداف اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي ، تكون مجتمع الدراسة من اعوان الحماية المدنية للوحدة الرئيسية للحماية المدنية ولاية البيض و تم استخدام اداة الاستبيان في جمع البيانات حول موضوع الدراسة ، بالاضافة الى بعض الاساليب الاحصائية الخاصة ببرنامج SPSS.V25 و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج هي :ان هناك علاقة بين سمات فرق العمل و مقاومة التغيير ، و هي علاقة طردية إيجابية ضعيفة جدا بين سمات فرق العمل و مقاومة التغيير.

الكلمات المفتاحية : فرق العمل ، سمات فرق العمل ، التغيير ، مقاومة التغيير .

Abstract:

This study aims to shed light on the relationship between the attributes of work teams and resistance to change, To achieve these goals, this study relied on the descriptive and analytical approach. The study population consisted of civil protection agents of the main unit of El Bayadh, and the questionnair tools were used to collect data On the subject of the study, in addition to some statistical methods of the SPSS V 25 program , and it reached a set of results : There is a relationship between the traits of team work , and the resistance of change and it is a very weak direct positive relationship.

Key word : Work teams, Attributes of work teams, Change, Resistance to change .

فهرس المحتويات

الاهداء

شكر و عرفان

ملخص

أ..... مقدمة

الاطار النظري والدراسات التطبيقية لفرق العمل ومقاومة التغيير

9..... تمهيد

10..... المبحث الاول : مفاهيم عامة حول سمات فرق العمل ومقاومة التغيير

10..... المطب الاول : ماهية فرق العمل

30..... المطب الثاني : ماهية مقاومة التغيير

44..... المطب الثالث : علاقة فرق العمل بمقاومة التغيير

49..... المبحث الثاني : الدراسات السابقة :

49..... المطب الاول : الدراسات العربية .

50..... المطب الثاني : الدراسات السابقة الاجنبية

55..... المطب الثالث : مناقشة الدراسات السابقة :

57..... خلاصة الفصل :

تمهيد

60.....

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و بأداة الدراسة..... 61

المطلب الاول : تقديم عام للمؤسسة 61

المطلب الثاني : مجتمع الدراسة ، الادوات و الاجراءات المتبعة في هذه الدراسة..... 64

المطلب الثالث : الخصائص السيكومترية لاداة الدراسة (صدق و ثبات الاستبيان) 69

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج..... 83

المطلب الاول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة..... 83

المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج اجابات افراد عينة الدراسة..... 88

المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة..... 99

خلاصة الفصل: 108

خاتمة:

المراجع:

الملاحق

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|--------|
| 14 | الفرق بين فرق العمل و جماعات العمل | (1-1) |
| 30 | الفرق بين التغيير و التغير | (2-1) |
| 38 | مصادر مقاومة التغيير | (3 -1) |
| 64 | كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة | (1-2) |
| 66 | محاور الدراسة و عبارات كل محور | (2-2) |
| 66 | درجة أهمية بنود الإستبيان | (3-2) |
| 67 | مقياس تحديد الأهمية النسبية | (4-2) |
| 69 | معامل الثبات ألفا كرونباخ | (5-2) |
| 70 | اختبار الصدق و الثبات المحاور | (6-2) |
| 70 | الاتساق الداخلي لبعده وضوح الاهداف | (7-2) |
| 71 | الاتساق الداخلي لبعده المهمة | (8-2) |
| 72 | الاتساق الداخلي لبعده القيادة المناسبة | (9-2) |
| 73 | الاتساق الداخلي لبعده الاتصال | (10-2) |
| 74 | الاتساق الداخلي لبعده الثقة و الشفافية | (11-2) |
| 75 | الاتساق الداخلي لبعده المهارات المتخصصة | (12-2) |
| 75 | الاتساق الداخلي لبعده الادراك الشخصي | (13-2) |
| 76 | الاتساق الداخلي لبعده الخوف الوظيفي | (14-2) |
| 77 | الاتساق الداخلي لبعده عدم الفهم | (15-2) |
| 78 | الاتساق الداخلي لبعده الطباع و العادات | (16-2) |

| | | |
|----|--|--------|
| 78 | الاتساق الداخلي لبعء الاستقرار | (17-2) |
| 79 | الاتساق الداخلي لابعاء محور سمات فرق العمل | (18-2) |
| 80 | الاتساق الداخلي لابعاء محور مقاومة التغيير | (19-2) |
| 82 | اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات | (20-2) |
| 83 | توزيع العينة حسب الجنس | (21-2) |
| 84 | توزيع العينة حسب العمر | (22-2) |
| 85 | توزيع العينة حسب المؤهل العلمي | (23-2) |
| 86 | توزيع العينة حسب الخبرة المهنية | (24-2) |
| 89 | اتجاه استجابة العينة حول بعد وضوح الاهداف | (25-2) |
| 90 | اتجاه استجابة العينة حول بعد المهمة | (26-2) |
| 91 | اتجاه استجابة العينة حول بعد القيادة المناسبة | (27-2) |
| 92 | اتجاه استجابة العينة حول بعد الاتصال | (28-2) |
| 93 | اتجاه استجابة العينة حول بعد الثقة و الشفافية | (29-2) |
| 94 | اتجاه استجابة العينة حول بعد المهارات المتخصصة | (30-2) |
| 95 | اتجاه استجابة العينة حول بعد الادراك الشخصي | (31-2) |
| 96 | اتجاه استجابة العينة حول بعد الخوف الوظيفي | (32-2) |
| 97 | اتجاه استجابة العينة حول بعد عدم الفهم | (33-2) |
| 98 | اتجاه استجابة العينة حول بعد الطباع و العادات | (34-2) |
| 99 | اتجاه استجابة العينة حول بعد الاستقرار | (35-2) |
| 99 | اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى) | (36-2) |

| | | |
|-----|---|--------|
| 100 | اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية) | (37-2) |
| 128 | نتائج اختبار الفرضية الثالثة | (38-2) |
| 106 | نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب العمر، المؤهل العلمي، الخبرة | (39-2) |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 21 | مراحل تنمية فريق العمل | (1-1) |
| 28 | الاختلالات الخمسة المضرة بفرق العمل | (2-1) |
| 36 | مراحل مقاومة التغيير | (3-1) |
| 37 | اسباب مقاومة التغيير | (4-1) |
| 63 | الهيكل التنظيمي للحماية المدنية | (1-2) |
| 83 | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس | (2-2) |
| 84 | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر | (3-2) |
| 85 | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | (4-2) |
| 87 | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية | (5-2) |

مقدمة

توطئة:

يشهد العالم بفعل التطورات و النمو السريع في جميع الميادين تحديات جديدة يفرضها هذا الواقع على المؤسسات التي تواجه مخاطر عديدة مما يجعل التغيير امرا ضروريا و مهما لها. حيث يعتبر هذا الأخير استجابة للظروف الجديدة و التأقلم معها ، و هو امر واسع الانتشار يحدث بشكل مستمر الا انه يبقى الزاميا و مهما من اجل ضمان مكانة المؤسسة و استمراريتها ، و لكن رغم اهمية التغيير الا انه يواجه مشكلة عويصة تحول دون نجاحه وهي مقاومة التغيير في المنظمة من طرف العاملين الذين يعتبرون ان هذه التغييرات تهدد مناصبهم و اجورهم اضافة الى تعودهم على انماط العمل نفسها لمدة طويلة و من اجل التغلب على مقاومة التغيير فان المؤسسات حولت كل اهتماماتها نحو المورد البشري .

يحتل المورد البشري مكانة هامة و محورية في المؤسسة و اساس كل تغيير و من هنا برزت الحاجة الى تبني اساليب واليات حديثة بدل الاساليب التقليدية ، و التي تساهم في تطبيق التغيير في المؤسسة و تخفيض حدة مقاومته و دفعها هذا الى العمل بأسلوب فرق العمل ، فالعمل الفرقي يعتبر هو الاستثمار الافضل في المورد البشري و يسمح للفرد ان يكون اكثر انتماء للمنظمة و يعمل على ايصال اهداف التغيير و توضيح اهميته لدى العاملين و له دور فعال في التكيف مع التغيير و نجاحه .

و قد عرفت الحماية المدنية كمثلياتها من اجهزة الدولة و المؤسسات في الجزائر عدة تغييرات خاصة خلال السنوات الاخيرة ، اضافة الى انها اكثرها اعتمادا على العمل الفرقي باعتبار العمل في فرق اكثر فعالية و سرعة خلال تنفيذ المهام و مواجهة التحديات ، و لهذا فان جل التغييرات في المؤسسة تمس فرق العمل و اساليب عملها و المعدات و الاليات التي تستخدمها .

أ. إشكالية الدراسة :

هناك العديد من التغييرات التي تطرا على الحماية المدنية الجزائرية و ذلك بشكل مستمر ، و دائما ما تعمل فرق العمل على التعامل مع هذه التغييرات و التكيف معها بهدف زيادة قدراتها و فعاليتها على تنفيذ المهام بسرعة و دقة و اكثر نجاعة ، الى ان هذه التغييرات قد تصطدم بالرفض و المقاومة من قبل بعض اعوان الحماية المدنية مما يدفع فرق العمل على التعامل مع هذه المقاومة .

و انطلاقا مما سبق فان هذا البحث يركز على ابراز العلاقة بين سمات فرق العمل و مقاومة التغيير لدى وحدة الحماية المدنية و معرفة تاثير سمات فرق العمل على مقاومة التغيير و من خلال ذلك تاتي دراستنا لتعالج الاشكالية البحث الرئيسية المتمثلة في :

ما مدى مساهمة سمات فرق العمل في التقليل من مقاومة التغيير بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية في ولاية البيض من وجهة نظر العاملين ؟

و تندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤلات الفرعية:

1. هل هناك مستوى مناسب من سمات فرق العمل في العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية

المدنية بولاية البيض من وجهة نظرهم ؟

2. هل هناك مستوى مناسب من مقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية

بولاية البيض من وجهة نظرهم؟

3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات فرق العمل و مقاومة التغيير لدى العاملين

بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض من وجهة نظرهم؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مقاومة التغيير

بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

ب. الفرضيات :

و بهدف الاجابة على هذه التساؤلات و اعتمادا على النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة فان

فرضيات هذه الدراسة هي كالتالي :

1. الفرضية الاولى : هناك مستوى مناسب من سمات فرق العمل في العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية

المدنية بولاية البيض من وجهة نظرهم

2. **الفرضية الثانية :** هناك مستوى مناسب من مقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض من وجهة نظرهم.

3. **الفرضية الرئيسية الثالثة :** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات فرق العمل و مقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض من وجهة نظرهم .

الفرضيات الفرعية :

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين وضوح الاهداف و مقاومة التغيير لدى

العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المهمة و مقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة

الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة المناسبة و مقاومة التغيير لدى العاملين

بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاتصال و مقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة

الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقة و الشفافية و مقاومة التغيير لدى العاملين

بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المهارات المتخصصة و مقاومة التغيير لدى

العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض

4. **الفرضية الرابعة :** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مقاومة

التغيير بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

ت. مبررات اختيار الموضوع:

اما عن مبررات اختيار الموضوع فتعود الى مبررات ذاتية و اخرى موضوعية تتمثل في :

الذاتية :

- العمل على توسيع المعرفة النظرية التي تم اكتسابها في اطار تخصص ادارة الاعمال؛
- الميل الى البحث في موضوع فرق العمل و مقاومة التغيير ؛

الموضوعية :

- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص الجامعي " ادارة الاعمال "؛
- حداثة الموضوع و قابليته للدراسة و قيمته العلمية و اهميته البالغة؛
- لا توجد ابحاث و دراسات كثيرة على حد علم الطالبة متعلقة بعلاقة سمات فرق العمل بمقاومة التغيير؛
- تزايد اهمية تبني المفاهيم الادارية كفرق العمل و مقاومة التغيير بسبب التطورات التكنولوجية و الادارية المستمرة ؛

ث. أهمية الدراسة:

- تتجسد اهمية البحث في اظهار الاطار المفاهيمي سمات فرق العمل و مقاومة التغيير ومحاولة اظهار العلاقة بينهما ؛
- تستمد هذه الدراسة اهميتها من اهمية موضوع مقاومة التغيير الذي تتعرض له المؤسسات بشتى انواعها؛
- قد تصبح هذه الدراسة مرجعا يستفيد منه الباحثون مستقبلا ؛

ج. أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين سمات فرق العمل و مقاومة التغيير ، اضافة الى اهداف اخرى تمثلت في :
- تهدف هذه الدراسة إلى الوصول لإجابات واضحة و شاملة حول الإشكالية المتبناة؛
- رفع مستوى الرصيد الفكري و المعرفي للطالبة؛

- التعرف اكثر على المفاهيم الاساسية لمتغيري الدراسة و توضيح العلاقة بينهما؛
- الوصول الى حقائق علمية دقيقة فيما يخص موضوع علاقة سمات فرق العمل بمقاومة التغيير؛
- محاولة الوصول الى مجموعة من النتائج و التوصيات؛

ح. حدود الدراسة:

- * **الحدود الموضوعية :** تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة العلاقة بين سمات فرق العمل و مقاومة التغيير بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض .
- * **الحدود المكانية :** الوحدة الرئيسية للحماية المدنية ولاية البيض.
- * **الحدود الزمانية :** استغرقت منا مدة الدراسة الميدانية (توزيع الاستبيان و استرجاعه و كذا تحليله) من شهر مارس الى منتصف شهر ماي من سنة 2023 .
- * **الحدود البشرية :** اعوان الحماية المدنية للوحدة الرئيسية للحماية المدنية ولاية البيض .

خ. منهج و أدوات البحث و الدراسة:

يعد المنهج هو الطريقة المتبعة في دراسة و تحليل موضوع معين اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال التركيز على الوصف الدقيق و التفصيلي لموضوع سمات فرق العمل و مقاومة التغيير من خلال سرد اهم التعاريف و كذلك التعريف بالحماية المدنية و هيكلها التنظيمي و استخدمنا ايضا المنهج التحليلي و ذلك من خلال تحليل الظاهرة المدروسة بواسطة الاستبيان و استخدام الادوات الاحصائية المناسبة لتحليل و من ثم استخلاص النتائج .

سنستخدم مصدرين أساسين للمعلومات :

- * **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، و توزيعها على عينة من اعوان الحماية المدنية للوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية البيض مع دراستها الإحصائية باستخدام برنامج SPSS V25 .
- * **المصادر الثانوية:** في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي

تتمثل في الكتب

والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

د. صعوبات الدراسة:

- خلال دراستنا للموضوع واجهتنا جملة من الصعوبات أهمها:
- قلة المراجع العربية و الجزائرية التي درست موضوع فرق العمل و مقاومة التغيير؛
- تحفظ ادارة وحدة الحماية المدنية لولاية البيض في بعض المعلومات و الوثائق ؛
- الفترة الزمنية المخصصة لانجاز المذكرة ؛

ذ. هيكل الدراسة :

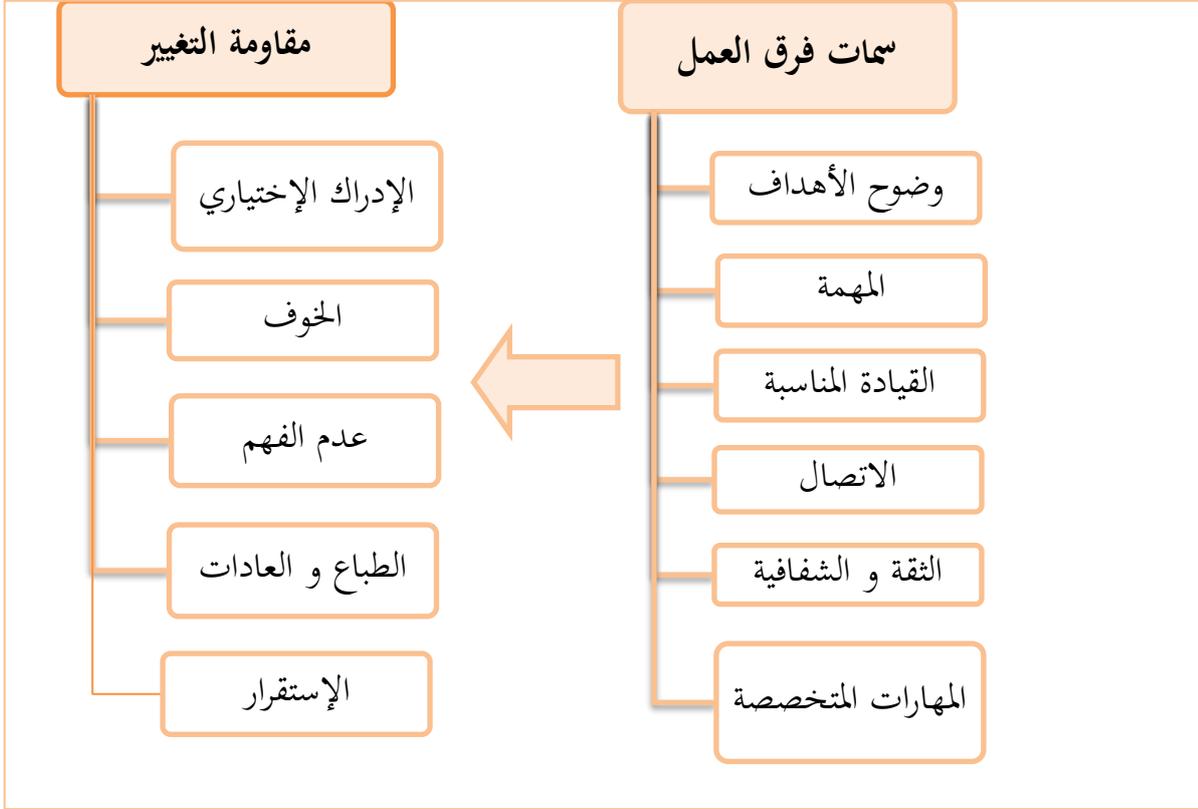
تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين ، حيث تناولنا في الفصل الاول الاطار النظري ، و في الفصل الثاني الجانب التطبيقي حيث ان :

الفصل الاول : تناول الاطار النظري المرتبط مباشرة بالموضوع و قسم الى مبحثين ، حيث تناول المبحث الاول متعلق بفرق العمل و مقاومة التغيير ، اما المبحث الثاني تناول الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : تم تخصيصه لدراسة حالة الوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية البيض ، حيث كان المبحث الاول يضم تعريف المؤسسة و خصائصها ، و المبحث الثاني قمنا فيه بعرض الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و عرض النتائج و مناقشتها .

بالإضافة إلى مقدّمة وضعنا خلالها السياق المنهجي للموضوع و خاتمة عرضنا فيها أهم النتائج المتوصّل إليها مع جملة من الاقتراحات للمؤسسة محل الدّراسة لننتهي إلى بعض الآفاق التي نعتقد أنّها يمكن أن تثري البحث مستقبلا و تتناول الجوانب التي لم نتعرض إليها.

ر. نموذج الدراسة: كتصور للدراسة الحالية نطرح النموذج التالي:



من اعداد الطالبة

الاطار النظري والدراسات التطبيقية لفرق العمل

ومقاومة التغيير

تمهيد :

في ظل عالم يتسم بالتطور والتقدم والنمو السريع اصبح التغيير ضرورة حتمية فرض على المؤسسات تحديات جديدة ، والزم عليها التركيز على مختلف مواردها خاصة المورد البشري باعتباره اهم العوامل الاساسية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة ودفعها الى تبني اساليب جديدة من اجل التأقلم مع هذه التغييرات منها اسلوب فرق العمل الذي له دور فعال في تحديد مستوى المؤسسات ومدى تنافسيتها والقدرة على التكيف والتعامل مع التغيير والتخفيض من حدة مقاومته ، ففرق العمل تلعب دورا هاما في نجاح عملية التغيير .

وللتعرف أكثر على مفهوم فرق العمل ومقاومة التغيير في المؤسسة سيتم التطرق في هذا الفصل إلى
مبحثين:

* المبحث الأول: مفاهيم عامة حول سمات فرق العمل ومقاومة التغيير؛

* المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الاول : مفاهيم عامة حول سمات فرق العمل ومقاومة التغيير

تعتبر فرق العمل من الاساليب الادارية الحديثة التي اصبحت تعتمد عليها المنظمات من اجل استغلال الكفاءات والمهارات الفردية بما يخدم مصالحها وقد اثبتت فرق العمل قدرتها على التكيف مع التغيير ومسايرته ودورها في نجاح هذه العملية داخل المنظمة وتخفيض من حدة مقاومته من قبل العاملين ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث الى الادبيات النظرية لكل من سمات فرق العمل ومقاومة التغيير والعلاقة بينهما ، وقد تم تقسيم المبحث الى ثلاث مطالب وهي :

- * المطلب الاول : ماهية فرق العمل؛
- * المطلب الثاني: ماهية مقاومة التغيير؛
- * المطلب الثالث: علاقة فرق العمل بمقاومة التغيير.

المطلب الاول : ماهية فرق العمل

يعد مفهوم فرق العمل من المفاهيم الاساسية في التوجيهات الادارية الحديثة ، ففرق العمل هي مجموعة من الافراد ذوي مهارات متفاوتة والمتكاملة الذين يعملون معا لتحقيق هدف مشترك بحيث زاد الاهتمام بالعمل الجماعي نتيجة للحاجة الى مهارات وقدرات تتجاوز امكانية الفرد الواحد ، ولهذا اصبح العمل ضمن فريق من المتطلبات الاساسية لنجاح المنظمة وبقاءها واستمراريتها .

الفرع الاول : نشأة فرق العمل ، مفهوم فرق العمل ، انواع فرق العمل ، سمات فرق لعمل

اولا : نشأة فرق العمل

كانت بداية دراسة هذا المفهوم في الغرب ، من خلال ما سمي بمجموعة التدريب (T-groupe) ، وقد ظهر هذا النوع من تدريب المجموعة نتيجة الحاجة لمراجعة المشاكل الخاصة بالمتدرجين في شكل مجموعات ، وتم تصميمها لمساعدة المتدرجين ، لاختيار انماطهم السلوكية وهم داخل المجموعة ، ليصبحوا اكثر حساسية لما يحدث في ديناميكيات المجموعة¹.

¹ عصام احمد الرجي ، بناء فرق العمل قطاع الكهرباء السعودي ، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا معهد دراسات الادارة العامة والحكم الاداري ، 2005 ، ص 48 .

اما في الشرق وبالتحديد في اليابان ، فقد بدا هذا المفهوم لفرق العمل شكله جديد ، من خلال ما يسمى بحلقات الجودة (Quality circels) كان ذلك في الستينات ،وتغيير تلك الحلقات احد انماط فرق العمل الرئيسية¹ . دراسات تشير الى ان رئيس ليكرت كان من الاوائل الذين قادوا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة ، حيث اوضح انه من الممكن استغلال اقصى طاقة متوفرة لدى العاملين في حالة واحدة وهي اشتراك كل فريق في المنظمة في جماعة وظيفية متماسكة ومتلائمة بشرط ان يتوافر لدى الفرد درجة عالية من الولاء للجماعة التي ينتمي اليها² .

ومنذ منتصف الثمانينيات من القرن العشرين قام مركز القيادة المبدعة بتطوير الخطى التمهيدية الاولى لبناء فرق العمل وقيادتها ومسؤوليتها وموظفين اخرين من تلك الشركات ليجمع المعلومات حول اداء فرق العمل واداء قياداتها والدعم الحاصلة عليه والنتائج ، وبفضل تلك المعلومات التي استمر المركز بجمعها وتحليلها ، استطاع المركز ان يقدم خطوات تمهيدية ومواد معدلة للمؤسسات التي تسعى وراء تحسين فاعلية فرقها ، في عام 1990 ادمجت تلك المعرفة والخبرة في اثنين من المبادرات التثقيفية للمركز هما : القيادة وعمل الفريق ، والقيادة وفريق الاداء العالي ، وفي عام 2000 انطوت مبادرة القيادة وعمل الفريق ضمن برنامج القيادة وفريق الاداء العالي الذي استمر بتزويد قيادات الفرق بخبرة عملية ركز على سلسلة من الادوات والاستراتيجيات العملية التي تعزز اداء اي فريق³ .

بدا مركز CCL عام 1996 مشروع بحث في مجال العمل والاداء لدى فريق العمل من مناطق جغرافية متفرقة. ومنذ عام 1997 قام العديد من اعضاء الهيئة الادارية والتثقيفية في المركز ولا يزال المركز مستمرا في عمله مع عملاء وعلماء اخرين لتحقيق مزيد من التطوير في فهمه لفرق العمل ، وكيف يجب المضي بها نحو مزيد من الفاعلية وكيف يمكن جعلها تحقق اهداف المؤسسة على اكمل وجه ، وكيف يمكن تشكيلها وادارتها لنتائج افضل⁴ .

¹ عصام احمد احمد الرجي ، نفس المرجع السابق ، ص 48 .

² عصام احمد احمد الرجي ، نفس المرجع السابق ، ص 48 .

³ مايكل ا ، كوسلر وكيم كاناغا ، هل تحتاج حقا الى فرق عمل ؟ ترجمة : سلام الخطيب ، مكتبة العبيكان وفرسة مكتبة الملك فهد الوطنية ، المملكة العربية السعودية ، ط 01 ، 2009 ، ص 29-30

⁴ مايكل ا ، كوسلر وكيم كاناغا ، نفس المرجع السابق ، ص 29-30 .

ثانيا : مفهوم فرق العمل وجماعة العمل والفرق بينهما

1. مفهوم فرق العمل :

* فردان او اكثر ، يتفاعلون اجتماعيا وجها لوجه ، اوبشكل متزايد ، تقريبا) ، يمتلكون هدفا مشتركا واحدا او اكثر ، يجتمعون لأداء المهام التنظيمية ، لديهم علاقات متبادلة والتي تتعلق بسير العمل والاهداف والنتائج ، لديهم ادوار ومسؤوليات مختلفة ، مدمجون معا في النظام الشامل للمؤسسة ، في اطار مهمة والسياق التنظيمي للعمل¹ .

* هي عبارة عن عدد محدود من الافراد نسبيا يتم التفاعل والاتصال بينهم ولديهم اهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال وظائف مختلفة ، ويتم التعاون فيما بينهم في ظل اسس ومعايير تضبط سلوك الفريق² .

* حسب جون كاتزنباخ ودوجلاس سميث : يتكون الفريق من عدد صغير من الاشخاص لديهم مهارات متممة لبعضها ، وملتزمين بهدف مشترك وعدد من الغايات المحددة ومدخل يرون انفسهم بموجبه مسؤولين امام بعضهم البعض³ .

➤ ومنه يمكن تعريف فرق العمل بانها : "مجموعة من الافراد (فردين او اكثر) لهم هدف مشترك واحد يتفاعلون في ما بينهم من اجل تحقيقه ، يتحملون مسؤولية مشتركة ، لكل واحد منهم مهارات وقدرات تكمل مهارات باقي الاعضاء يتقاسمون اداء مهمة واحدة ، يسعون لتحقيق نتائج جماعية "

2. جماعة العمل :

* عرفت مجموعة العمل بانها : تجمع لعدد معقول من الافراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرين فردا ، ويجب ان يتوافر نوع من التلاحم والتناسق بين اوجه النشاط الذي يمارسه الاعضاء ،

¹ Kozlowski J.R &Smith D.K ,The Wisdom of teams :Creating the high performance organization ,Boston : Harvard Business Review Press, 1993 , p 41 .

² تحسين الطراونة ، الفلسفة الاخلاقية وعلم القيادة وتطبيقها في قيادة فرق العمل الامنية ، ط 01 ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2012 ، ص 129 .

³ ب. كاستكا واخرون ، العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الاداء ، مجلة ادارة اداء فرق العمل ، المجلد 07 ، 2001 ، ص 124 .

فسوك هؤلاء يجب ان يشير الى نوع من الانتظام يدل على ان كلا منهم يتصرف في اطار ووفق مجموعة من المبادئ والاهداف المشتركة¹.

* عرفها الباحثون في علم الاجتماع على انها : " كيانات تشمل اثنين او اكثر من الافراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذي يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق اهداف مشتركة ويعتبرون انفسهم اعضاء بنفس الجماعة"².

3. الفرق بين جماعة العمل وفرق العمل :

احد الاخطاء الشائعة اننا نطلق على جماعة العمل "فريق " وفي حقيقة الامر ان فرق العمل لا تأتي: لمصادفة ، لأنها تحتاج الى عناية خاصة في تصميمها وتطويرها .

يوجد فرق بين جماعات العمل وفرق العمل في مجموعة من النقاط يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

¹ محمد احمد عبد الجواد ، كيف تفهم وتدير فريق عملك ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، 2007 ، ص 20 .

² محمد سعيد انور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 279 .

الجدول (1-1) : الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل

| الخصائص : | جماعة العمل : | فرق العمل : |
|---------------|--------------------------------------|---|
| وحدة الهدف | الهدف المشترك لكل الاعضاء | الهدف المشترك لكل الاعضاء |
| الجهد | تنافسي | تعاوني |
| الدور | ادوار قيادة منفردة | ادوار قيادة مشتركة |
| الاداء | الاهتمام بكفاءة اداء الفرد | مسؤولية كفاءة اداء الفريق ككل |
| الاستخدام | الاستخدام الاختياري للإنجاز الشخصي | استخدام الخبرات باتجاه مصلحة كفاءة اداء الفريق |
| الاساس | الفرد اولا | الفريق اولا |
| رغبات الفرد | تحقيق رغبات الاشخاص الفردية | تحقيق متطلبات اهداف الفريق ورغبات الاشخاص الفردية |
| المسؤولية | (فردية) غاية الفرد | (متبادلة ، جماعية) غاية الفريق |
| النتائج | فردية | جماعية |
| الفاعلية | الفاعلية على اساس العمل الفردي | الفاعلية على اساس العمل الجماعي |
| تحديد الهدف | تحدهه الادارة | مشاركة الاعضاء في تحديد الهدف |
| اهداف الاعضاء | اتفاق وتعارض مع الاهداف الكلية للعمل | اتفاق اهداف الفريق مع اهداف الاعضاء |

المصدر :ليث سعد الله حسين وريم الجميل ، راس المال الفكري وتأثيره على انواع فرق العمل ، مجلة

الرافدين ، العدد2009،93،ص03

ثالثا : انواع فرق العمل

1. فرق عمل الإدارة العليا : يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظرا لان الاعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم¹ .
2. فرق العمل الوظيفية : وهو الذي يتألف اعضاءه من نفس الوحدة الوظيفية او القسم ، ويكون القائد معنا بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة ، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الادارة بوضوح² .
3. فرق العمل متعددة الوظائف : هو مجموعة من الافراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج او حل مشكلة ، او تقدير الفرص ويعملون تحت اشراف مدير واجد ، ويمنح الفريق المسؤولية عن اعماله ، ومن ثم توحد هذه الجهود والاعمال لتحقيق الاهداف الرئيسية ، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات ، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات طابع تغير سريع كشركات الاتصالات ، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق ، واحتياجات العملاء³ .
4. فرق دوائر الجودة : وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الانتاجية او الوظيفية نفسها بناءا على موافقة الادارة ، ويكون العمل فيها تطوعيا وليس لها سلطة ، ويجتمع اعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والانتاج التي تؤثر على عملهم ، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المزيج او الخدمة المقدمة⁴ .

¹ دورلنغ كندرلي ، ديناميات العمل كفريق ، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، 2001 ، ص 13 .

² عايد عبد الله العصيمي ، اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء فرق العمل الفعالة في الاجهزة الحكومية ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 2003 ، ص 13 .

³ محمد محسن القرني ، اتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية ، دراسة تطبيقية على ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، 2005 ، ص 46 .

⁴ عادل الرشيد ، فريد حداد ، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعينين في منظمات الاعمال الاردنية ، مجلة اباحث اليرموك ، المجلد 17 ، العدد 02 ، 2000 ، ص 341 .

5. فرق الموازية لحل المشكلات : يتم اللجوء الى هذا النوع من اجل حل المشكلات التي تصادف المؤسسة ، وعموما تهدف هذه الفرق الى تقديم اقتراحات وبدائل تخص المشاكل المتصلة بالعمل ، ولكن هذه البدائل تكون بمثابة مشورة وليس اتخاذ قرار لأنها لا تملك صلاحية تنفيذ قراراتها ، فهي غير مندمجة في هيكل المؤسسة ، وفي هذا الشأن تجد هذا النوع من الفرق صعوبة في هذه المشكلات لتحقيق الاهداف التنظيمية ، طالما هناك اعتبارات يجب الاخذ بها اثناء حل المشكلات مثل الوقت ، المال ، المعلومات والموارد الاخرى ، ويتم تأسيس هذا الفريق لأداء مهمة محددة تحل مشكلة ما وبمجرد الانتهاء يتفكك الفريق وينتهي دوره¹.
6. فرق العمل الافتراضية : ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيرها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي ، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقات بين اعضاء الفريق على عناصر اساسية اهمها المعرفة والخبرة والمعلومات².

رابعا : سمات فرق العمل

1. **وضوح الاهداف** : ادراك لما نريد انجازه ، حيث لا بد من وجود رؤيا ملائمة وواضحة لما نريد انجازه وهذه الرؤيا تترجم الى اهداف يجب ان تكون هذه الاهداف محدد وقابلة للتحقق³ ، وان يشارك جميع افراد الفريق في وضعها .
2. **المهمة** : هي الاداء المطلوب من كل عضو من اعضاء فرق العمل ، حيث يتعاون ويتقبل اعضاء الفريق انجاز مهامهم الواضحة والمحددة ، وتتوافر لديهم الوسائل اللازمة لأدائها ، حيث يتم مراعاة قدرات الاعضاء بالمهام الموكلة اليهم ، وتقييم انجازهم لها باستمرار⁴.

¹ فيروز زرارقة ، عبيد طاوس ، دور القائد في تعزيز التماسك لدى فرق العمل ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، المجلد 01 ، اعدد 11 ، 2018 ، الجزائر ، ص 41 .

² عادل الرشيد ، فريد حداد ، نفس المرجع السابق ، ص 341 .

³ كويك توماس ، بناء فريق عمل ناجح ، مكتبة جدير للترجمة والنشر والتوزيع ، الرياض ، 1999 ، ص 59 .

⁴ مريم اسماعيل محمود صلاح ، اثر سمات فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الاردنية ، رسالة مقدمة الى كلية الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة مؤتة ، 2016 ، ص 07 .

3. القيادة المناسبة : هي القيادة التي تعمل على تنمية الشعور لدى الفريق بالعمل بروح الفريق الواحد والعمل على اختيار افضل السبل لمعالجة نقاط الضعف ولديه القدرة على خلق الحماس والتحفيز والمشاركة والعمل على حل المشاكل وتقديم الدعم اللازم لأعضاء الفريق والعمل على جعل كل عضو ليصبح قائدا¹.

4. الاتصال : هي قدرة الاعضاء على التحدث مع بعضها البعض مباشرة وبصدق وتقبل الاقتراحات وتقبل الراي والراي الاخر بكل ثقة لبناء الافكار التي تدعم الفريق².

5. الثقة والشفافية : اتسام اعضاء فرق العمل بالصراحة والمواجهة والمكاشفة ، حيث يكون الافراد اكثر انفتاحا وانفتاحا في الفريق مما يسهل وصول الافراد الى كل المعلومات المتعلقة بكل الميادين ، واطلاعهم على طبيعة المهام المطلوبة منهم ونتائج تقييم انجازهم لها، وان يثق كل عضوفي قدرات زملائه في حل الصراعات وان يحاولوا معا انجاح الفريق وكافة اعضاؤه³.

6. لمهارات المتخصصة :وهي المهارات التي يجب ان تكون متوفرة لدى اعضاء الفريق بحيث يستطيعون القيام بأعمالهم بشكل فعال ويجب ان تلائم هذه المهارات ادوار اعضاء الفريق من حيث الخبرة الفنية بالنظم المعمول بها ، وكذلك مهارات حل المشكلات ، والقدرة على اتخاذ القرارات ومهارات القدرة على التوافق مع العلاقات الشخصية⁴.

الفرع الثاني : بناء فرق العمل ومؤشرات الحاجة لبناءه ، معايير بناء فرق العمل ، مراحل تشكيلها ، المزايا المترتبة عن بناءه .

اولا :تعرف عملية بناء فرق العمل ومؤشرات الحاجة الى بناءه :

1. تعريف عملية بناء فرق العمل

¹ علي الضلاعين ، عبد الرحمان الحازمي ، اثر سمات فرق العمل في الفاعلية التنظيمية في الشركات الاستخراجية الاردنية : دراسة ميدانية ، مجلة البحوث التجارية ، المجلد 39 ، العدد 3 ، مصر ، 2017 ، ص 13 .

² علي الضلاعين ، عبد الرحمان الحازمي ، نفس المرجع السابق ، ص 13 .

³ مريم اسماعيل محمود صلاح ، نفس المرجع السابق ، ص 08 .

⁴⁴ علي ضلاعين ، عبد الرحمان الحازمي ، نفس المرجع السابق ، ص 14 .

بناء فرق العمل هو طريقة للتأثير الايجابي في العلاقات بين الافراد الذي يهدف الى تحسين فاعلية عمل الجماعة الانتاجي والسلوكي من خلال التركيز على اساليب واجراءات العمل والعلاقات الشخصية ، وتعرف ايضا على انها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين اداء الافراد كوحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الاعضاء¹

وتعد عملية بناء فرق العمل حدثا مخططا له بعناية لمجموعة من الافراد الذين يرتبطون معا بنوع من الاهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرائق والاساليب التي يتم بها اداء العمل ، لذلك فالهدف من الاخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل لتجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الاعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق اهداف محددة².

2. مؤشرات الحاجة الى بناء فرق العمل :

هناك عدد من الاعراض والمشكلات التي توجي بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل ، ويمكن ذكر اهم المؤشرات التي تفرض على الادارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي³:

- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة ؛
- ازدياد الشكاوى والتذمر بين افراد المنظمة ، مع التركيز على الاهداف الجزئية والفردية ؛
- مظاهر الصراع والعداء بين افراد المنظمة ؛
- عدم مشاركة المعلومات مع الاخرين ، واعتبار المعلومة قوة ؛
- عدم وضوح المهام والعلاقات ؛
- عدم فهم واستيعاب القرارات الادارية او عدم تنفيذها بشكل مناسب ؛
- ضعف الولاء والالتزام ، وظهور بوادر اللامبالاة بين الافراد ؛

¹ علياء عبد الله العميري ،بناء وإدارة فرق العمل ، مجلة المال والاقتصاد ، المجلد 2015، العدد 78 ، 31 ديسمبر 2015 ، ص43 .

² بطرس حلاق ، السلوك التنظيمي ، من منشورات الجامعة الافتراضية ، الجمهورية العربية السورية ، 2020 ،تاريخ التصفح : 2023/04/22 ص 156.

³ علياء عبد الله العميري ،نفس المرجع السابق ، ص43 .

- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والابداع ؛
- المعارضة للتغيير في اجراءات العمل اودخال التقنيات الجديدة ؛
- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة ، اوالمستهلكين للمنتجات ؛

ثانيا : معايير بناء فرق العمل :

حسب احمد ماهر هناك مجموعة من المعايير يجب مراعاتها عند بناء فرق العمل من اهمها ¹:

- تنوع افراد الفريق من حيث المهارات والخبرات ما يعني اداء اعلى وتبادلا للخبرات بين اعضاء الفريق ؛
- اهمية توضيح اهداف الفريق مع مراعاة ان تكون هذه الاهداف قابلة للقياس ، ومفهومة ومحددة بفترة زمنية ، وان تكون هناك معايير لتقييم هذه الاهداف ومدى تحققها ؛
- الاهتمام باختيار افراد الفريق بحيث يتوفر فيهم حب العمل الجماعي ومهارات التعاون والتماسك وحل الصراع ؛
- الحرص على تدريب اعضاء الفريق على مهارات التفاعل والتواصل واساليب الحوار والنقاش والعمل الجماعي وادارة الاجتماعات والتعامل مع الاخرين ؛
- توضيح قواعد العمل في الفريق والمهام المطلوبة بما يتناسب مع طبيعة عمل كل فريق اولجنة ؛

ثالثا : مراحل تشكل فرق العمل :

1. **مرحلة التشكيل** : مرحلة التشكيل مرحلة مهمة ويسود هذه المرحلة الارتباك ، لان الافراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الافراد على انفسهم ، يسعون لتلبية حاجات الامان لديهم ، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق ، والدخول في مناقشات غير مثمرة ².

¹ يحيى محمد احمد المالكي ، واقع تفعيل فرق العم في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير من وجهة نظر قيادات المدارس ، كلية التربية ، المجلد 36 ، العدد 04 ، السعودية ، فريل 2020 ، ص 483 .

² علياء عبد الله العميري ،بناء وادارة فرق العمل ، مجلة المال والاقتصاد ، المجلد 2015، العدد 78 ، 31 ديسمبر 2015 ، ص 44 .

2. **مرحلة العصف (الصراع)**: يغلب على افراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر ويقوم السلوك على الجدل.¹
3. **مرحلة الاستقرار**: تعرف بمرحلة الثقة والبناء ، تتسم بيئة العمل داخل الفريق بالاستقرار وقلة الصراعات ويتم فيها الاتفاق ووضع المعايير والقوانين التي لها علاقة بالفريق ، وتكون الفرصة متاحة لتبادل الافكار والمعارف بين الاعضاء قصد مناقشتها واختيار الانسب من بينها ، كما يسود الفريق جومن الحماس والتفهم للأدوار الموكلة اليهم فيشعر الاعضاء بعضويته ويحس بمسؤوليته نحوتحقيق الهدف المشترك مما يخلق قاعدة اتصالات فعالة وعلاقات جيدة ، كما توحد الجهود وتنشأ جسور الثقة والصدقة فيما بين الاعضاء ، والضغوطات جد عادية في هذه المرحلة وجميعنا قد واجه ضغطا قويا من الاقران ، وهو وضع مثال على الديناميكيات في هذه المرحلة من تطوير الفريق.²
4. **مرحلة الاداء**: يبدا التزام الافراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية والرضا عن النفس والثقة بالآخرين.³
5. **مرحلة الانحلال والتفكك**: تشمل هذه المرحلة فرق العمل المؤقتة حيث تنتهي بانتهاء المشروع اوالمهمة المسندة لها ، لذلك فهي مرحلة تخص الفرق المرتبطة بتحقيق هدف معين ولمدة زمنية معينة ومحدودة ، فبمجرد انتهاء المهمة يزول الفريق ، بينما لا تنطبق عليها أنشطة ومهام فرق العمل الدائمة بالاستمرارية
- 4.

1 علياء عبد الله العميري ، نفس المرجع السابق ، ص 44.

2 فيروز زرارقة ، عبيد الطاوس ، دور القائد في تعزيز التماسك لدى فرق العمل ،مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات ، مجلد 01 ، العدد 11 ،الجزائر ،2018 ، ص 42 .

3 علياء عبد الله العميري ، نفس المرجع السابق ، ص 44.

4 فيروز زرارقة ، عبيد الطاوس ، نفس المرجع السابق ، ص 42 .

الشكل (1-1) : مراحل تنمية فريق العمل

FORMING التشكيل

- وضع المستوى الاساسي للتوقعات - تحديد التشابه

STORMING العصف

- تحديد الموارد - تحديد قضايا السلطة والتحكم

NORMING الاستقرار

- اتفاق الاعضاء حول الادوار والعمليات لحل المشكلات

PERFORMIN الاداء

- تحقيق نتائج فعالة ومرضية - عمل الاعضاء بشكل تعاوني

ADJOURNING الانحلال

- الانفصال والقلق من الانفصال والنهاية

المصدر : Forsyth , D,R , Group Dynamics , 6th ed , Belmont , California , Wadsworth :
Cengage Learning , 2014 , p 22.

رابعاً : المزايا المترتبة عن بناء فرق عمل :

هناك مجموعة من المزايا التي يحققها الفريق اذا تم بناءه على اسس سليمة يمكن ذكرها كما يلي ¹ :

1. بالنسبة للأعضاء :

- التنافس وزيادة المهارات لكي يسهم العضو بالمجهودات المتوقعة منه ؛
- تبادل المعلومات وتعميق المعرفة بأمور العمل والعلاقات؛
- حسن العلاقات وتكوين الصداقات ؛

2. بالنسبة للفريق :

- تحسين طرق الوصول الى الهدف من خلال تضافر الجهود والتعاون ؛
- تحسين الاتصالات وتعميق الروابط ومن ثم تحقيق تماسك ووحدة الفريق ؛
- حسن استغلال مجهودات وقت الاعضاء اضافة الى الثقة والانفتاح والاستعداد لتحمل المخاطر ؛

3. بالنسبة للمنظمة :

- تقوية روابط الفريق مع الفرق الاخرى ، ومن ثم تماسك التنظيم ؛
- تعزيز الوصول للأهداف الكلية للمنظمة ؛
- تحسين الجودة الكلية ؛

الفرع الثالث : خصائص فرق العمل ،اهمية فرق العمل ، اهداف فرق العمل**اولاً : خصائص فرق العمل الفعالة :**

بالرغم من وجود نفس نمط ونوع فرق العمل في مختلف المؤسسات ، الا اننا نجد ان هناك فرق عمل فعالة وفرق عمل غير فعالة ، وهذا ما يدفعنا للتساؤل عن الخصائص التي تمتلكها فرق العمل لتكون فعالة ، وقد قدم الدارسون لهذا الموضوع مجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي ²:

- اهداف واضحة ومحددة ؛

¹ احمد الخطيب وعادل سالم معاينة ، الادارة الحديثة : نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، جدار للكتاب العالمي ، عمان ، 2009 ، ص 239 ، 240 .

² سالم سعيد القحطاني ، مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الاجهزة الحكومية ، دراسة استطلاعية على الاجهزة الادارية المركزية بالرياض ، مجلة معهد الادارة العامة ، الرياض ، 2005 ، ص 149-150 .

- اتصال واعي بين كل الاعضاء ؛
- التزام عالي بالأهداف ؛
- توفر المهارات اللازمة وتكاملها ؛ الرسميات ؛ تفكير الابداعي ؛
- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق ، وادراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية ؛
- توفر نظام تحفيز على اساس جماعي وليس فردي ؛
- ادارة الصراع والخلافات بشكل ايجابي ؛
- التعاون بين اعضاء الفريق في اداء المهام ؛
- مناخ عمل مريح وغير رسمي بعيد عن الرسميات ؛
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية؛
- ممارسة الرقابة الذاتية ؛
- الثقة المتبادلة بين اعضاء الفريق ؛
- تدريب اعضاء الفريق بشكل دوري ؛

ثانيا : اهمية فرق العمل :

تكمن أهمية فريق العمل في كونها تقنية وأسلوب حديث يساعد على تفهم إدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات والقدارة للتفكير والإبداع وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتيسير حل الخلافات والنزاعات والتناقضات أسوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الاهداف

1.

¹ فاروق عبده فليد ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، دار الميسرة للنشر التوزيع والطباعة ، ط 01 ، عمان ، الاردن ، 2005 ، ص 102 .

تظهر أهمية فرق العمل على تجميع العاملين وتمكينهم من استخدام مواهبهم لتطوير المنظمة وفقا لما يلي¹:

- تعزيز النجاح والإبداع في المؤسسة ؛
- تطوير عملية اتخاذ القرار؛
- تحسين جودة الخدمة والمنتج؛
- الاستجابة لتحديات التغييرات التي تحدث ؛
- تطوير مآكد للوسائل والاجراءات والطرق واساليب العمل؛
- بالإضافة الى اهمية فرق العمل فهي تعمل على² :
- إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية؛
- تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين؛
- توفير المعلومات الدقيقة عن جميع النواحي المتعلقة بالعمل؛
- خلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل مشاكلهم؛
- التركيز المستمر على تحقيق وتطوير مستوى الجودة وتحسينه؛

ثالثا : اهداف فرق العمل

ان الغرض من بناء فرق العمل في المنظمات هو تحسين مستوى اداء العاملين وحل المشاكل التي تواجههم اثناء ادائهم لأعمالهم ، ويمكن تحديد اهم الاهداف التي تسعى فرق العمل الى تحقيقها وهي :

- فاعلية الاتصال بين اعضاء الفريق ؛
- فاعلية طرق حل المشكلات التي تواجه اعمال الفريق ؛
- استخدام تقنيات حل الصراعات بطريقة بناءة ؛
- تحقيق درجة من الثقة والدعم في البيئة الداخلية للفريق من خلال تحديد دور كل عضوفي الفريق ؛
- بيان القيم الاساسية لإرشاد وتوجيه سلوك اعضاء الفريق؛

¹ فاطمة الزهراء نوري ، ادارة الوقت وتأثيرها على فرق العمل داخل المؤسسات دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية SARL

P.V.C FACHMANN ، منكرة مكمله لنيل شهادة الماستر ، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمه ، 2020-2021 ، ص69.

² الهام سامي حمام ، سامية تراحيب ، لولوه عبد الرحمان ، الحقيقة التدريبية لبرنامج (مهارات بناء فرق العمل) ، قسم لإدارة التربية ، جامعة الملك سعود ، علشيه ، 2012 ، تاريخ التصفح 2023/04/22 ، ص 19.

- تعزيز الابداع في اداء المهام ؛
- تنمية دافعية العمل لدى اعضاء الفريق؛
- تحسين وتطوير علاقات العمل ؛
- زيادة الرضا الوظيفي لدى اعضاء الفريق ؛

الفرع الرابع : المشاكل التي يواجهها فريق العمل ،العوامل المؤثرة عليه، والاختلالات الخمسة المضرة به .

اولا : المشاكل التي يواجهها فريق العمل :

يواجه الفريق بعض المشاكل العملية التي تقف امامه يمكن ذكرها كما يلي¹ :

1. ضعف التفاعل :

- عدم تغير السلوك الخاطئ بعد التوجيه ؛
- ضعف الفعالية في النقاش والحوار ؛
- عدم التعاون مع افراد فريق العمل ؛
- عدم الحرص على حضور بعض أنشطة الفريق ؛

2. القاء اللوم على الاخرين :

- يذكر الفرد فريقه بما قاله سابقا عند حدوث المشاكل ؛
- الاستعجال الشديد ؛
- تبرئة النفس من كل تقصير ونسبه للآخرين ؛
- التقليل من شأن انجازات الفريق ؛

3. الغياب المتكرر :

- اللامبالاة عند فوات بعض البرامج والاعمال ؛
- عدم الاحساس بقيد الزمان وقيمه ؛
- عدم السؤال عند موعد بداية البرنامج وانتهائه ومكان انعقاده ؛

¹ محمد المدهون ، محمود العجرمي ، القيادة ، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا ، فلسطين ، 2011 ، ص139-141

4. الانشغال بالأعمال الشخصية عن اعمال الفريق :

- كثرة الغياب عن اعمال الفريق ؛
- عدم التقيد بالأراء التي انتهى اليها الفريق ؛
- قلة الابتكار وضعف التجديد ؛
- عدم التطوع للقيام باي عمل ؛

5. ضعف اتخاذ القرار داخل الفريق :

- التردد في اتخاذ القرار ؛
- تأجيل اتخاذ القرارات ؛
- الخوف من اتخاذ القرارات دقيقة؛بالغة في وضع العوائق امام كل قرار ؛
- تغليب السلبيات على الايجابيات ؛

6. عدم تحقيق اهداف الفريق :

- عدم دراسة الواقع دراسة دقيقة ؛
- ضعف المتابعة ؛
- الاختيار غير الواقعي لوسائل المحققة للأهداف ؛
- الافراط في الطموحات والامنيات ؛

7. توتر العلاقة مع رئيس الفريق :

- انتقاد رئيس الفريق من قبل الاخرين ؛
- التغيب عن بعض الانشطة اوجميعها احيانا ؛
- رفع الصوت على رئيس الفريق ؛
- المعارضة الدائمة لما يقوله رئيس الفريق ؛

ثانيا : العوامل المؤثرة على فرق العمل :

هناك العديد من العوامل المؤثرة على نجاح فرق العمل وبلوغ اهدافها تتمثل هذه العوامل في :¹

1. **الاختلافات الثقافية :** كلما زادت الاختلافات الثقافية بين اعضاء الفريق ، زادت الصعوبة المتوقعة في التواصل . يمكن ان تنشأ البيئة التي يعمل فيها العمال من ثقافات مختلفة .يبدون بعض العمال يتسمون بالعدوانية مع الاخرين ، والبعض الاخر لا يريد ان يكون مهما لانهم لا يؤمنون بهذه الطريقة . يجد بعض الناس ثقافات مختلفة لا يفهمون سلوكيات بعضهم البعض اوسلوكيات اشخاص من بلدان اخرى ، مما يؤدي الى عدم الثقة فيما بينهم .
2. **الفارق الزمني :** يصبح فارق التوقيت مشكلة اخرى لمؤسسات الاعمال . يمثل الوقت عقبة امام انجاز المهام المختلفة عندما لا يكون الفريق في نفس المنطقة ويحتاج الى اخذ البطاقات في نفس الوقت . وبالتالي تساهم نتيجة الفترة الزمنية المختلفة في عدم مشاركة جميع اعضاء فرق العمل لإنجاز العمل .
3. **اللغة :** واحدة من المشاكل الرئيسية التي تواجه فريق العمل هو الفرق في اللغات المنطوقة . عندما يتحدث اعضاء الفريق بلغات مختلفة . فانهم يواجهون مشكلة في التواصل مع بعضهم البعض كمحادثة بين الاثنين ، مما يعقد عملية التواصل وانعدام الانسجام بين الفريق ، ولكن يمكن حل هذه المشكلة في حالة استخدام لغة ما بشكل شائع .
4. **التعاون :** يوضح هذا المفهوم العلاقة بين اعضاء فريق العمل من خلال الاستفادة من الخبرات والمهارات التي يتمتع بها اعضاء فريق واحد ، مما يؤدي الى تحقيق الذي وجد الفريق من اجله ويظهر صور التعاون باستخدام الحديث للتكنولوجيا في بيئة الاعمال والبنية التحتية التكنولوجية للإنترنت ووسائل الاعلام الاجتماعية وغيرها .

¹ AL-Sakarneh Bilal khalaf , "The impact of job competencies to achieve team work collaboration :Evidence from jordanian firm" , Management Science Letters,2019, p 2185 .

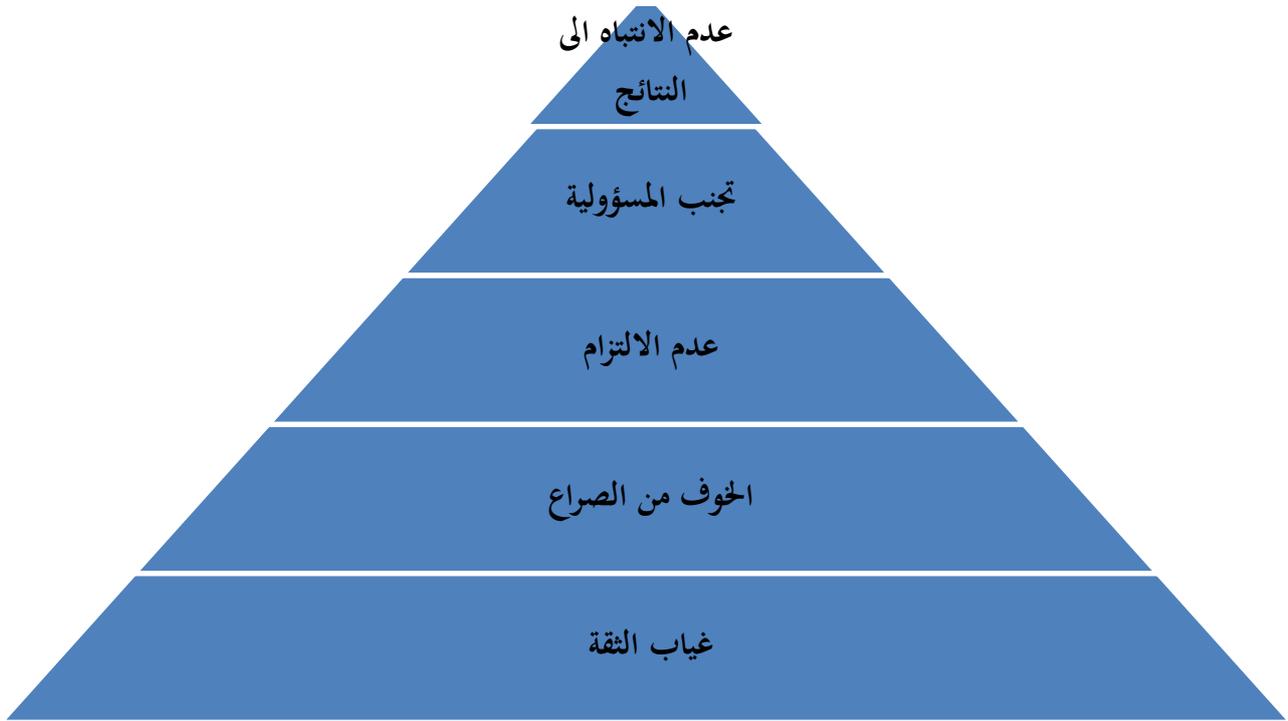
ثالثا : الاختلالات الخمسة المضرّة بفرق العمل :

توجد خمسة اختلالات رئيسية تضر بالفريق وتؤدي الى عدم فعاليته هذه الاختلالات هي ¹:

1. **غياب الثقة** : يحدث هذا عندما يكون اعضاء الفريق غير مستعدين للانفتاح والتعلم لتطوير علاقات عمل فعالية مع بعضهم البعض ، وتساهم هذه الظروف الى عدم الثقة في ثقافة الفريق وهي الاساس لخلق خلل اخر في الفريق .
2. **الخوف من الصراع** : نظرا لانعدام الثقة تنشأ عدم الرغبة في التعامل مع المشاكل والقضايا بطريقة منفتحة وصريحة ، وهوما يمتد لفريق الاجتماعات ، حيث لا يمكن مناقشة الاعضاء للقضايا الهامة بدقة ولتقييم الخيارات المتاحة لمعالجة فعالة للمشاكل .
3. **عدم وجود التزام** : نتيجة لعدم وجود صراع بناء ينمو فشل لدى جميع اعضاء الفريق لتقديم الدعم اللازم للتنفيذ الفعال لقرارات الفريق .
4. **تجنب المساءلة** : نظرا لعدم وجود التزام لمسار معين للعمل اوقرار اوهدف ، فان اعضاء الفريق يصبحون عرضة للانخراط في السلوكيات منحرفة عن اهداف الفريق .
5. **عدم الانتباه الى النتائج** : الاختلالات الاربعة الاولى تتوج بإنشاء فريق اعضاءه لا يشعرون انهم جزء من وحدة متماسكة اوملتزمة نحو تحقيق الاهداف الجماعية ، وهذا يؤدي الى اداء دون المستوى الامثل للفريق .

¹ Aldag , R, and Kuzubara L, **Creating High Performance Teams : Applied Strategies and Tools for managers and team members** , routledge , 2015 , p 22 .

الشكل (1-2) : الاختلالات الخمسة المضرّة بفرق العمل



المصدر : Aldag , R, and Kuzubara L,Creating High Performance Teams : Applied Strategies and Toolsfor managers and team members , routledge , p 20

المطلب الثاني : ماهية مقاومة التغيير

اصبح التغيير سنة حتمية وضرورية وحالة مستمرة ، والمنظمات اليوم اصبحت تسعى للنجاح والتقدم والتميز من اجل الاستمرار والبقاء ووضحت اغلبها تقوم بتعديلات في الاساليب الادارية والاهداف والاجراءات والسياسات والبرامج لتتماشى مع متطلبات التجديد ومن هنا تتضح اهمية التغيير، الى ان هناك مجموعة من الصعوبات والتحديات تواجهها عملية التغيير في المنظمات لعل اهمها مقاومة العاملين لها ما يؤدي الى فشل واحباط هذه العملية ، ولهذا فان المنظمات دائما تسعى لتعامل مع مقاومة التغيير وتعمل على التغلب عليها بمختلف الطرق والاساليب من اجل نجاح التغيير والاستمرارية .

الفرع الاول : ماهية التغيير

اولا : مفهوم التغيير والفرق بين التغيير والتغير

4. مفهوم التغيير :

* ان المفهوم اللغوي للتغيير كما جاء في المعجم الوسيط من الفعل "غير " وغير الشيء بدل بع غيره جعله على غير ما كان عليه ، ويتضح مما سبق ان التغيير يعني تبديل الشيء وجعله مختلفا عما كان عليه¹.

* يعرف التغير عامة انه التحول من حال الى حال ، والتغيير في المنظمات اوالتغيير المنظمي يعني التحول اوالتقل اوالتعديل من حال الى حال اخرى² . كما يعتبر التغيير ظاهرة انسانية تربوية اقتصادية اجتماعية وسياسية مركبة تتعدى اهميتها وتتجاوز حدود ما يحقق في الحاضر وتمتد الى المستقبل³.

* يرى كيرت لوين : "ان التغيير هو عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل"⁴.

¹ ابراهيم مصطفى واخرون ، المعجم الوسيط ، دار الدعوة ، اسطنبول ، 1989 ، ص 668 .

² عامر سعيد ، عبد الوهاب علي ، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة ، الطبعة 02 ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري ، القاهرة ، 1998 ، ص 544 .

³ عبد الله حسين احمد ابو عوجة ، القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين ، 2018 ، ص 39 .

⁴ محمد الصيرفي ، السلوك الاداري "العلاقات الانسانية " ، دار الوفاء لدينا للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، الطبعة الاولى ، 2007 ، ص 206 .

* يعرفه احمد مصطفى : "بانه تعديل اوتبديل جوهرى مخطط ، يتناول الهيكل التنظيمي الرسمي والجوانب السلوكية والتكنولوجية في كل اوبعض قطاعات التنظيم"¹ .

* تعرفه مروة جعفر : "بانه الانتقال من الوضع الحالي الى وضع مستقبلي مخطط له بالشكل الذي يجعل المنظمة اكثر تكيفا مع البيئة الخارجية"² .

➤ ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التغيير على انه : " عملية تبديل وتحول من حال الى حال مخطط لها وموجهة تهدف الى الانتقال الى وضع افضل من الوضع الحالي من اجل التكيف مع البيئة الخارجية ومن اجل ضمان البقاء الاستمرارية .

5. الفرق بين التغيير والتغير :

هناك تداخل واضح بين مصطلحي "التغيير" و" التغير" لان كلاهما مشتق من الفعل "غير" لكن في الحقيقة هناك تباعد وفرق كبير بين هذين المصطلحين اذ يعتبر "التغير" التحول الذي يحدث في مجالات الحياة بصفة دورية ولا يستطيع الانسان التدخل لضبط هذا التغير لانه يحدث بصفة خارجة عن نطاق تحكمه وسيطرته³ .
ومن خلال هذا الجدول سنوضح الاختلاف بين " التغير والتغيير " :

الجدول(1-2) : الفرق بين التغير والتغيير

| التغيير | التغير |
|----------------------|--------------------|
| * مخطط | * تلقائي |
| * يسهل التنبؤ به | * يصعب التنبؤ به |
| * له برنامج زمني | * بطيء في رد الفعل |
| * يقوم على المبادرات | * يؤدي الى رد فعل |

المصدر : فريد النجار ، التغيير والقيادة والتنمية الادارية ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، 2016 ، ص 16

ثانيا : انواع التغيير :

¹ احمد سيد مصطفى ، الابعاد الثقافية والسلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير ، دراسة مقدمة الى المؤتمر الثاني ، استراتيجيات تغيير وتطوير المنظمات ، القاهرة ، 1992 ، ص 220 .

² هارون جمعة ، استراتيجيات التغيير واثرها على الاداء الوظيفي الجامعي ، دراسة تطبيقية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، 2019/12/17 ، ص 554 .

³ فريد النجار ، التغيير والقيادة والتنمية الادارية ، الدار الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 12 .

1. حسب التخطيط والتلقائية :

1.1. التغيير المخطط : يحدث بصورة مخططة نحواهداف مقصودة ومحددة سابقا ، ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الاجراء الاداري الهادف الى احداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة او احد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى اساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية اخرى¹.

2.1. التخطيط غير المخطط(عشوائي) : وهوالتغيير الذي يحدث مصادفة دون تدخل احد ، وانما يرجع الى اختلال التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية والتكنولوجية ، والديمغرافية وبالتالي فهو يحدث تلقائيا وبدون تخطيط مسبق².

2. حسب درجة الشمولية :

1.2. التغيير الشامل : هو تغيير يشمل كافة اومعظم الجوانب والمجالات في المنظمة³.

2.2. التغيير الجزئي : يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والاجهزة وتكمن الخطوة في التغيير الجزئي انه قد ينشا نوعا من عدم التوازن في المنظمة بحيث يكون بعض الجوانب متطورة واخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير⁴.

3. حسب السرعة :

1.3. التغيير السريع : لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة ، وتطبيقه المنظمات نتيجة التطور والتغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلك⁵.

¹ بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي والاداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2013 ، ص 64 .

² نصيرة علاوي ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، مجلة الباحث الاقتصادي ، العدد 02 ، الجزائر ، 2014 ، ص 171 .

³ نعيمة حصاص ، دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي (دراسة حالة وحدة اقمصة الوسط الاربعاء ناث ايراشن بتيزي وزو) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، تخصص ادارة الموارد البشرية ، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو، الجزائر ، 2018-2019 ، ص 62 .

⁴ نعيمة حصاص ، نفس المرجع السابق ، ص 62.

⁵ عبير منصور ، بوربعة نادية ، دور القيادة الادارية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي (حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، جامعة محمد بوضياف ، لمسيلة ، الجزائر ، 2021/2020 ، ص 08 .

2.3. التغيير التدريجي : يحدث على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منظمة ، ويبلغ فعاليته القصوى اذا اصبح عملية مستمرة¹.

ثالثا : اهداف واهمية التغيير :

1- اهداف التغيير :

هناك اهداف تسعى عملية التغيير الى احداثها وهي²:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والتطور؛
- زيادة مقدرة المنظمة على احداث التعاون بين مختلف الاقسام والمجموعات من اجل انجاز اهداف المنظمة؛
- مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
- تشجيع العاملين على تحقيق الاهداف المرجوة وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛
- بناء جومن الثقة والانفتاح بين الافراد العاملين والمجموعات في المنظمة ؛
- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين افراد المنظمة؛
- زيادة قدرة الافراد العاملين على التواصل والتعاون بين بعضهم البعض؛

2. اهمية التغيير :

تكمن اهمية التغيير فيما يلي :

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة للمؤسسة : يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والدول ، اذ يؤدي الى انعاش الآمال والى سيادة روح من التفاؤل ، الامر الذي يؤدي الى ظهور المبادرات الفردية والجماعية والآراء والاقتراحات ، وزيادة الاحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية واختفاء روح اللامبالاة والسلبية³.

¹ عبيد منصور ، بوربعة نادية ، نفس المرجع السابق ، ص08.

² محمد الصيرفي ، ادارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2008 ، ص 19 .

³ خديجة بن يوسف بن صالح الفارسي ، اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان (دراسة ميدانية) ، ماجستير في الادارة العامة ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الاردنية ، الاردن ، 2006 ، ص

2. **تنمية القدرة على الابتكار** : فالتغيير دائما يحتاج الى جهد للتعامل معه على اساس ان هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ويكون التعامل بالإيجاب ، ومنهم ما يتعامل بالمقاومة لذلك التغيير¹ .
3. **اثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء** : يعمل التغيير على تفجير المطالب واثارة الرغبات وتنمية الدوافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم² .
4. **التوافق مع متغيرات الحياة** : يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ، ومع ما يواجهه المؤسسات والدول والافراد من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة³ .
5. **الوصول الى درجة اعلى من القوة في الأداء والممارسة** : يعمل التغيير على الوصول الى درجة افضل من القوة في الاداء التنفيذي والممارسات التشغيلية ، وذلك من خلال اكتشاف نقاط ومجالات الضعف التي ادت الى انخفاض هذا الاداء ومعرفة مجالات ونقاط القوة⁴ .

الفرع الثاني : اساسيات حول مقاومة التغيير

اولا : مفهوم مقاومة التغيير

* تعرف مقاومة التغيير بانها : ردود فعل سلبية للأفراد اتجاه التغيرات التي تحصل اوالتي حصلت بالفعل في المنظمة ، لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم⁵ . كما يمكن تعريفها على انها عبارة عن عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الافراد ، كذلك تعرف على انها اي اتجاه اوسلوك يعرقل تحقيق اهداف التنظيم وتنصب مقاومة الافراد على نوع التغيير اوحجمه او كيفية تطبيقه اوتوقيت ادخاله⁶ .

¹ سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص 22 .

² محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، الطبعة السادسة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2013 ، ص 348 .

³ محمود سليمان العميان ، نفس المرجع السابق ، ص 348 .

⁴ محمود سليمان العميان ، نفس المرجع السابق ، ص 348 .

⁵ ليندة رقام ، دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير ، اطروحة دكتوراة (غير منشورة) ، جامعة سطييف ، 2014 ، ص 141 .

⁶ محمود عياصرة معن ، مروان محمد احمد ، ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل والتغيير ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 15 .

- * يعرفها Zaltman and Duncan : بانها أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الراهن /الحالي ، وفي وجه أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع .¹
- * عرف حسن حريم : " مقاومة التغيير بانها استجابة سلوكية تجاه خطر حقيقي اومتوقع يهدد اسلوب العمل الحالي " ².
- * يرى خضر مصباح الطيطي ان : " مقاومة التغيير ماهي الا تصرفات الافراد الذين يرون ان التغيير التنظيمي بمثابة تهديد لمصالحهم واستقرارهم ، ولهذا فانه الرد الطبيعي على التغيير في غالب الاحيان ³.
- ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول ان مقاومة التغيير : " عدم الرضوخ للتغييرات ورفضها وعدم تقبلها حيث يعتبرون ان هذا التغيير يهدد مصالحهم ،وهي رد فعل طبيعي يعرقل عملية التغيير ويؤخرها .

ثانيا : اشكال ومراحل مقاومة التغيير :

1. اشكال مقاومة التغيير

من أهم أشكال مقاومة التغيير⁴

1.1 من حيث الفردية والجماعية :

- أ. المقاومة الفردية : تعني مقاومة التغيير تأخذ الصفة الفردية وتتراوح اتجاهات الافراد بين مؤيد للتغيير ومعارض له ، تبعا للرؤية الشخصية للتغيير المقترح .
- ب. المقاومة الجماعية : عدم الامتثال للتغيير يأخذ طابعا جماعيا ، حيث يقاوم التغيير معظم الموظفين في الادارة او القسم محل الاهتمام .
- 2.1 من حيث الافصاح عن المقاومة :

¹ Zaltman Gerald , Duncan Robert , **strategies for Planned Change** ,New ,NY: USA , a Wiley – Interscience Publication 1977, p 62 .

² حسن حريم ، السلوك التنظيمي :سلوك الافراد في المنظمات ، الطبعة الثانية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 384.

³ خضر مصباح الطيطي ، ادارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين ، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، 2011 ، ص 64 .

⁴ احمد سالم العامري ، د.ناصر محمد الفوزان ، مقاومة الموظفين للتغيير في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية : اسبابها وسبل علاجها ، مجلة الادارة العامة ، المجلد 37 ، العدد 03 ، نوفمبر 1997 ، ص 356 - 357 .

تأخذ درجة الافصاح عن المقاومة شكلين الاول سري والثاني ظاهري ، وتتحدد سرية وظاهرية مقاومة التغيير حسب فلسفة القيادة والمناخ العام للمنظمة ، ويبقى التعامل مع المقاومة الظاهرية افضل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية ، نظرا لصعوبة تصدي الجهة المسؤولة لهذا النوع من المقاومة الذي لا يمكن معرفة اطرافه وابعاده .

3.1. من حيث ايجابية وسلبية مقاومة التغيير :

أ. **المقاومة الايجابية** : تتمثل ايجابية مقاومة التغيير في كون التغيير المقترح سلبيًا ، بمعنى ان الفوائد المتحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة ، وعدم الامتثال لهذا التغيير يصب في مصلحة الادارة .

ب. **المقاومة السلبية** : تتمثل سلبية مقاومة التغيير في انها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ، ومردودها على الموظف والمنظمة كبيرة مقارنة بتكاليفها .

3. مراحل مقاومة التغيير :

ان مقاومة التغيير تمر بعدة مراحل حتى يتم الرضوخ لذلك التغيير وتقبله من طرف الافراد ، تتمثل هذه المراحل في :¹

أ. **الصدمة** : شعور حاد بعدم الاتزان نتيجة المفاجأة التي يتعرض لها الافراد نتيجة اجراء التغيير ، وعدم القدرة على التصرف ازاء ذلك .

ب. **عدم التصديق** : وهو شعور بعدم واقعية اوعدم موضوعية السبب في اقرار التغيير ، وبالتالي التشكيك وعدم التصديق في النوايا الحقيقية من وراء التغيير .

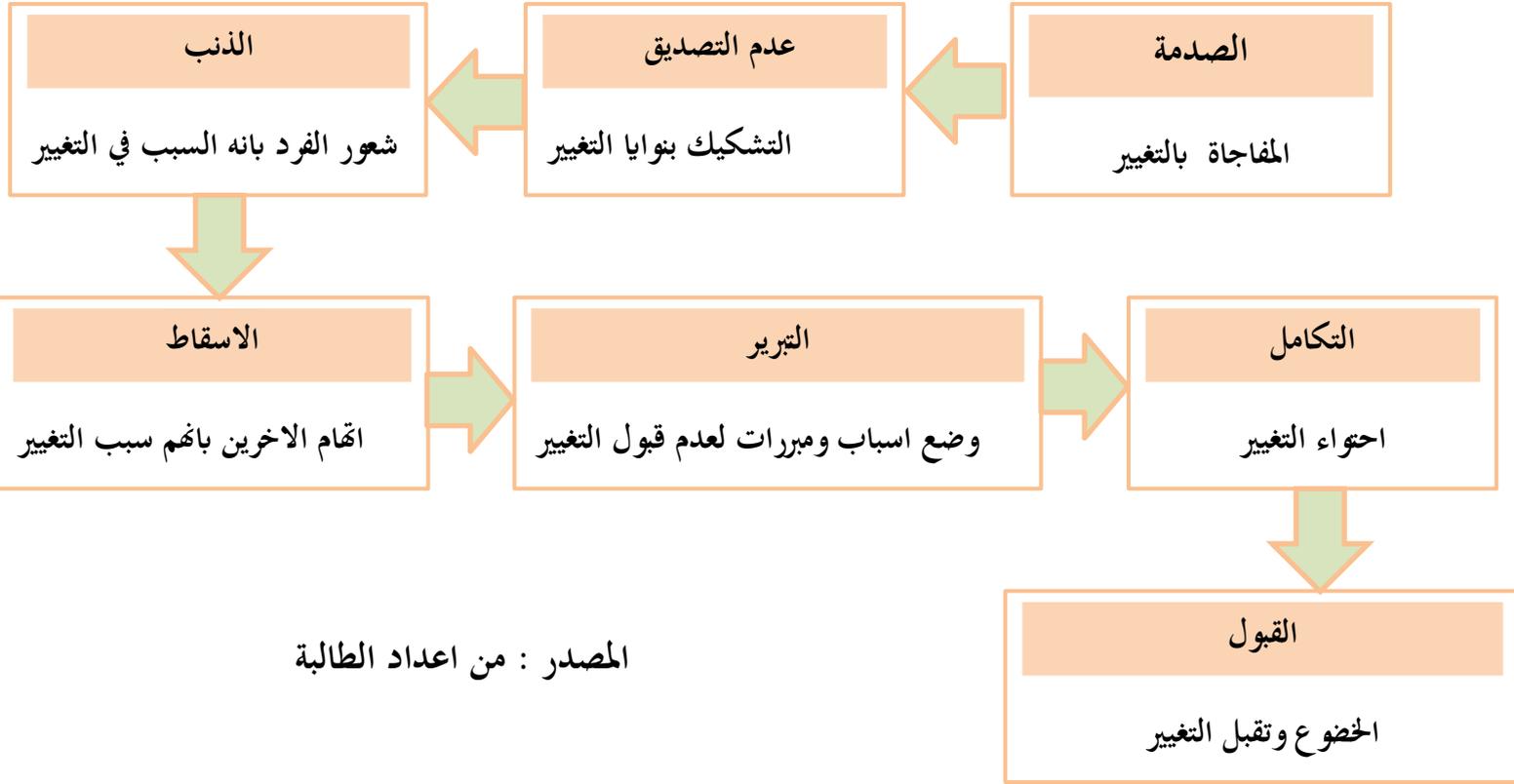
ت. **الذنب** : شعور الفرد بانه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث ، وهذا الشعور يسهل على ادارة عملية اجراء التغيير .

ث. **الاسقاط** : قيام الفرد بتأنيب فرد اخر على التغيير الذي حدث متهما اياه انه كان السبب وراء ذلك التغيير لسوء تصرفه مثلا ، مع اقتناع ذلك الشخص انه نفسه كان السبب في ذلك ، لكنه يحاول هنا ان يسقط التغيير على الاخرين .

¹ ناصر جرادات ، احمد المعاتني ، احمد عريفات ، ادارة التغيير والتطوير ، عمان ، 2013 ، اثره للنشر والتوزيع ، ص

- ج. **التبرير** : ويعني قيام الفرد بوضع اسباب ومبررات لعدم قبول التغيير المقترح والمقرر تنفيذه
- ح. **التكامل** : قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها هو والنظام الذي يعمل به .
- خ. **القبول** : خضوع او تحمس الفرد للوضع الجديد بعم التغيير نتيجة قبوله له .

الشكل (1-3) : مراحل مقاومة التغيير



المصدر : من اعداد الطالبة

ثالثا : اسباب ومصادر مقاومة التغيير

1. اسباب مقاومة التغيير :

ان من المهم تفهم اسباب مقاومة التغيير واستيعابها حتى يمكن التعامل معها ، لتكون مدخلا مهما للقضاء على هذا النوع من المقاومة وترويضها ¹.

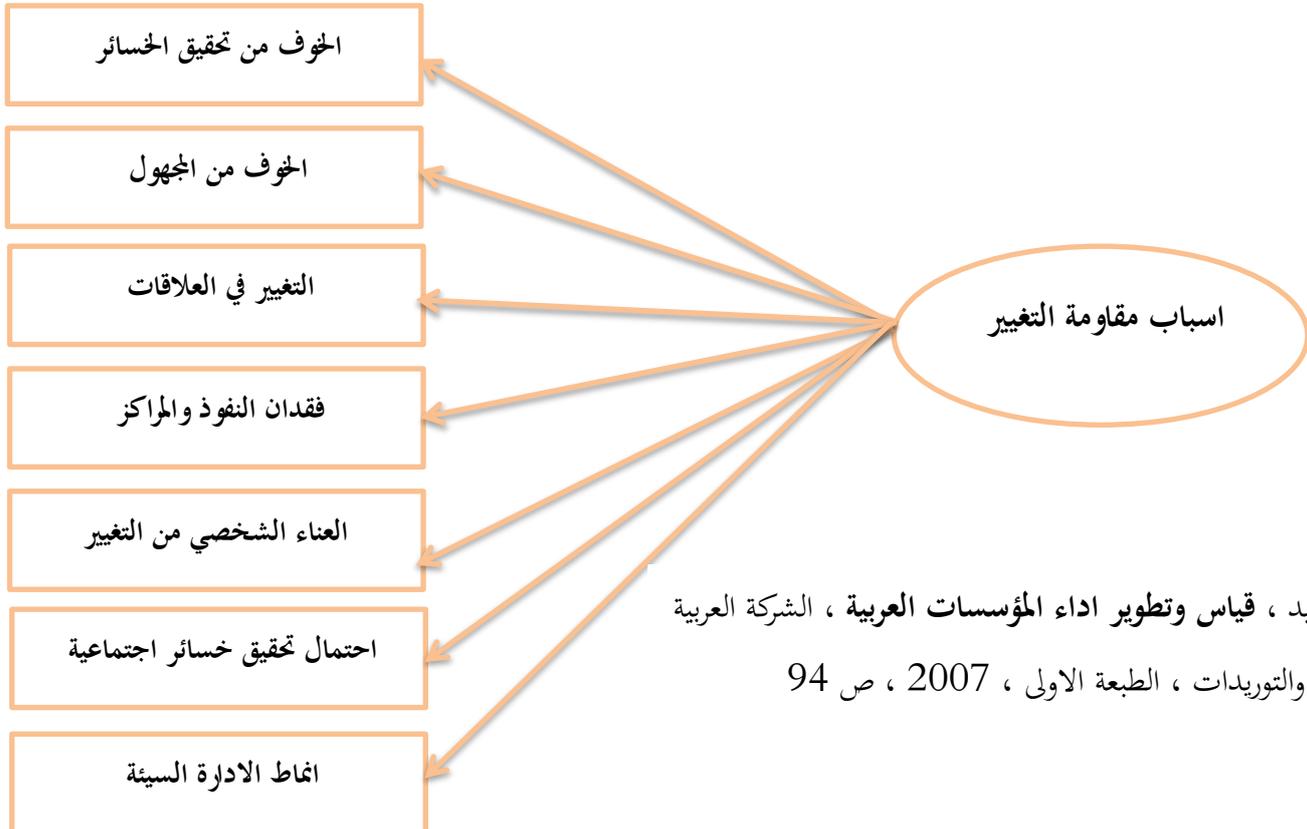
في معرفة الاسباب تكمن الحلول ، ومن اهم الاسباب التي تؤدي الى مقاومة التغيير هي ² :

¹ زينب فهد الشوابكة ، درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الاداريين في مديريات التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية ، دكتوراه فلسفة في التربية ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الاردن ، 2007 ، ص 30.

² مروان غازي فرحان ابوزيتون ، اثر اتجاهات الادارة العليا على مدى فاعلية مبادرات التغيير والتطوير التنظيمي (دراسة ميدانية في القطاع المصرفي الاردني) ، ماجستير في تخصص ادارة الاعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الاردن ، 2011 ، ص 48.

- أ. **الخوف من فقدان بعض المميزات** : التغيير قد يصاحبه تخوف العاملين من فقدان مصادر قوتهم فالعامل الذي ظل يعمل لسنوات بأسلوب تقليدي يخشى انه سيصبح متعلما مثل العامل الذي التحق بالخدمة حديثا ، وعندما تحاول تطبيق اساليب العمل الالكتروني يخشى بعض المدراء من اتاحة المعلومات التي كانت ملكا لهم ولا يطلعون عليها الا من أرادوا ، قد يصل الامر الى خوف فقدان الوظائف اونقصان الحوافز المادية نتيجة للتغيير .
- ب. **محاولة تجنب المخاطرة** : اي تغيير يحمل جانبا من المخاطرة ولذلك فان الكثير من المدراء يفضل الا يغير شيئا خوفا من فشل التغيير .
- ج. **عدم رؤية المميزات** : اي تغيير يكون له جوانب سلبية واخرى ايجابية ولكن علينا احداث التغييرات التي تكون جوانبها الايجابية اكبر من جوانبها السلبية ، ولكن البعض ركز على الجوانب السلبية فيبدأ يعد لك المشاكل والمخاطر ولا يلتفت الى الفوائد التي ستحدث من جراء هذا التغيير .
- د. **التركيز على التكلفة** : عندما تحاول تحسين مستوى الخدمة او القيام بأمر من شأنها تحفيز العاملين فان بعض المديرين لا يرى فائدة لذلك لأنه يريد تقييم ذلك بشكل مادي مباشر ، فالتركيز على ارقام التكلفة قد يجعل بعض المديرين لا يرى فائدة من التغييرات ذات التأثير فير المباشر .

الشكل رقم (04) : اسباب مقاومة التغيير



المصدر : رضا السيد ، قياس وتطوير اداء المؤسسات العربية ، الشركة العربية للتسويق والتوريدات ، الطبعة الاولى ، 2007 ، ص 94

2. مصادر مقاومة التغيير :

يمكن اختصار مصادر مقاومة التغيير في الجدول الآتي :

الجدول (1-3) : مصادر مقاومة التغيير

| على مستوى الفرد | على مستوى الجماعة |
|--|--|
| العادات ، القيم ، السلوك المترسخ | التقاليد ، الاعراف |
| التعود على الاساليب القديمة | الشكلية ، التقاليد الجماعية |
| الحرمان من المزايا ، الخوف من فقد الوظيفة او مركز اوسلطة | العدوانية ، الاستياء من الغرباء عن المنظمة |
| الذات العليا ، الرغبة في السلطة متأصلة من الطفولة والتي ترفض كل ما هو جديد | الاتصالات المحدودة ، عدم الثقة في القيادات ، التبادل المحدود للمعلومات |
| بقاء الوضع الحالي على ما هو عليه | التصدي لمحاولات التطوير |

المصدر : رضا السيد ، مرجع سابق ، 2007 ، ص 97

الفرع الثالث : ايجابيات وسلبيات مقاومة التغيير

اولا : ايجابيات وسلبيات مقاومة التغيير

1. ايجابية مقاومة التغيير :

تطرق العديد من الكتاب والمفكرين الى ان مقاومة التغيير لها اثار ايجابية كثيرة يمكن ذكرها في النقاط التالية :

- مقاومة التغيير يمكن ان تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل ان يسببها التغيير ، وبذلك تقوم الادارة باتخاذ الاجراءات الوقائية قبل ان تتطور وتتفاقم المشكلة ، وفي ذات الوقت يمكن ان تشجع الادارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في اعلام الموظفين واحاطتهم بالتغيير والذي يؤدي في النهاية الى تقبل افضل للتغيير¹ .

¹ صورية بوطرفة ، دور ادارة التغيير التنظيمي في التحول نحو ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، 2010 ، جامعة مسيلة ، الجزائر ، ص

وهناك من يرى أن ايجابيات مقاومة التغيير تتمثل في :¹

- جعل القائمين على التغيير اكثر دقة واستعداد وتهيئة له ، وتوضيح الاهداف واسباب اهمية هذا التغيير للعاملين عدم مقاومته ؛
- جعل المقاومين على التغيير اكثر مرونة ، واكثر ادراكا لآثار التغيير على العاملين على المدى القريب والسلبية ؛
- يساعد توفير متنفسا لتعبير عن مشاعرهم والتحدث عن التغيير حتى يتفهموه بصورة افضل؛
- يساعد على اكتشاف نقاط القوة في العمل واساليب وطرق الاداء المراد تطبيق التغيير ؛
- يساعد على اكتشاف الخلل في عملية الاتصال ومدى فاعليته في توضيح اهمية التغيير واسبابه واهدافه؛

2. سلبيات مقاومة التغيير :

اما عن سلبيات مقاومة التغيير فهي تتمثل في²:

- **الجمود** : فالمقاومة تؤدي الى جمود الفكر ، ومحاربة التطور والتجديد ، وبالتالي افشال خطط التغيير الاتية ، ما يفقد المؤسسة حيويتها وفعاليتها .
- **اللامبالاة والسلبية** : نتيجة سيطرة النزعة التقليدية على الكيان الاداري ، تكون هناك محاربة للأفكار والرؤى الجديدة ، وهوما يتسبب في الاهدال وغياب التعاون ودعم المقاومين وتأثر العاملين بأفكارهم السلبية اتجاه التغيير .
- **التخلف** : هنا تظهر سلبيات المقاومة بوضوح في تراجع المؤسسة عن مجارات مثيلاتها ، اوعلى الاقل محاولة اللحاق بها في زمن السرعة والتطور والتجديد المستمر .
- **التدهور** : بمعنى وصول تأثير المقاومة لحد تدهور وضع المؤسسة وتدني مستويات الاداء والانتاج .

¹ حمد العطيبي بن يوسف التمرات ، ادارة التغيير والتحديات العصرية دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية السعودية ، دار حامد ، عمان ، الاردن ، 2006 ، ص 18 .

² دلندة بلحسين ، دور ادارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمسيلة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، الجزائر ، 2013 ، ص 80 .

- التحلل والتفكك : وهنا تصل المؤسسة الى مراحل خطيرة من الانحدار ، بحيث قد تصل الى حد الفوضى التي تؤدي الى تفكك المنظمة واهترائها .
- الاختفاء والتلاشي : لا يستبعد عند الوصول الى تلك الحالة السيئة من نقشي الاوضاع السلبية التي تؤدي الى انهيار المنظمة وتلاشيها بحلها ، واطلاق افلاسها ، والغاءها.
- تشكيل ادارة التغيير في مدة فاعلية برامج التغيير التنظيمي؛
- تحويل جهود المعنيين ببرامج التغيير التنظيمي من تنفيذ هذه البرامج الى البحث في اساليب التغلب على هذه المقاومة ؛
- تؤدي المقاومة الى اطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي¹؛

الفرع الرابع : اساليب التغلب على مقاومة التغيير ، استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

اولا : استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

عند تزايد شدة مقاومة التغيير في المنظمة تصبح احتمالات نجاح التغيير محدودة ولهذا فان الادارة تسعى لتخفيف حدة هذه المقاومة وذلك ببذل قصارى جهدها واتخاذ شتى الاجراءات لذلك ولهذا هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد في ذلك نذكر اهمها² :

1. استراتيجية التعليم والاتصال : هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة ، وقد تتخذ عدة اشكال منها المناقشة الفردية ، العرض للمجموعات ، اومذكرات اوتقرير ، ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير والتحليل المشوه والخطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير ، ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة انه عند اقتناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما يعاب ذلك انها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا . .

2. استراتيجية المشاركة والاندماج: اكدت الدراسات والابحاث ان المشاركة في برنامج التغيير من قبل الافراد تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الافراد العاملين

¹ فهد ابراهيم حمد الصيقية ، التطوير ومدى مقاومة العاملين لبرامجه ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العربية للعلوم الامنية ، قسم العلوم الادارية ، الرياض ، 2004 ، ص 30.

² زيد منير عبوي ، ادارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة ، ط 01 ، عمان ، 2007 ، ص 44 .

- اوالمتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته ، ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة يتمثل في ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير ، اما سلبياتها نها تستغرق وقتا طويلا .
3. **استراتيجية التسهيل والدعم** : تقوم هذه الاستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة ، وتقديم الدعم اللازم لهم واعطاءهم فترة راحة بعد التغيير ، وايجابيات هذه الطريقة انه لا توجد طريقة اخرى افضل منها ، اما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة الى تكلفتها العالية
4. **استراتيجية التفاوض والاتفاق** : تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير ، وبنفس الوقت تمتلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير ، كإعطاء النقابة معدل هجر اعلى لمنسبها من الافراد العاملين في المؤسسة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل ، وإجاباتها تتمثل في انها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة اما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.
5. **استراتيجية الاستغلال واختيار الاعضاء** : وبموجب هذه الطريقة بوضع العضومن قبل الافراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير ، اهم ايجابياتها انها سريعة نوعا ما وغير مكلفة ، اما سلبياتها تؤدي الى حدوث مشاكل في المستقبل اذ شعر العاملون انهم قد استغلوا.
6. **استراتيجية الاكراه الظاهر وغير نفاهر** : وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا اوعلنا بفقدان وظائفهم اوبحرمانهم من الترقية اوالفصل اوالنقل ، ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات اهمية بالغة ، ولها المقدرة على التغلب على اي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات اهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئي التغيير .

ثانيا : اساليب التعامل مع مقاومة التغيير

ان من اهم الادوار التي يجب ان يقوم بها المسؤول عن التغيير في المؤسسة هوادخال التغيير بطريقة تحقق اهدافه ، وذلك من خلال ادراك اهمية قبول العاملين لهذا التغيير ، والتكيف مع البيئة الخاصة بذلك ، ولتحقيق ذلك بأكبر قدر من النجاح فانه يجب اخذ النقاط التالية بعين الاعتبار وهي¹ :

¹ فريدة برار ، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية ، المجلة الدولية للاداء الاقتصادي ، المجلد 04 ، العدد 01 ، الجزائر ، 2021 ، ص 400-401 .

1- **اشعار العاملين بالتغيير** : يجب في هذه المرحلة التمهيد لعملية التغيير واشعار العاملين ان عملية التغيير تتم لمصلحة المؤسسة والعاملين على حد سواء ، كما يجب اخبارهم بكيفية التغيير واثره عليهم ، وما هو متوقع منهم محاولة تقليل اي اتجاهات سلبية قد يفكرون به نتيجة احداث هذا التغيير ، لان معظم مشاكل الموظفين عند احداث التغيير تكون خلال فترته الانتقالية الاولى حيث يكون الالتباس وعدم التأكد من الاجراءات ، وما هو مطلوب بشكل دقيق ، مما يحدث الاخطاء وعدم انجاز العمل بكفاءة عالية .

2- **اشترك العاملين بالتغيير** : عندما يشرك العاملون منذ البداية بإعلامهم بأهمية التغيير لهم وللمؤسسة واهمية دورهم في انجابه ، ذلك يساعد في المزيد من الالتزام وبذل الجهد للسير به نحو تحقيق اهدافه لان غالبية العاملين في الادارات والمؤسسات يرغبون بالمشاركة في اي امر قد يؤثر عليهم .

3- **التفهم الاداري للعمال** : تعتبر هذه النقطة من اهم النقاط لإنجاح التغيير ومساعدة الاخرين لقبوله وتقليل مقاومتهم له ، لأنه عندما يرى العاملون انك تسمع وتتفهم مشاعرهم فان ذلك يشعرهم بالراحة والقبول لما تريد احداثه .

يأتي دور الاداري بتعريف الموظف بأهمية التدريب والتغيير بأسلوب ايجابي واضح لان ذلك يحقق للإداري فائدتين هما¹ :

- ادراك ان الموظف لديه مشكلة حقيقية تجاه التغيير وان الحديث المباشر معه سوف يكشف له عن الصعوبات حيث يمكن من التعامل معها ووضع الحلول لذلك ؛
- يجب ان يفهم الموظف الجدية في عملية ادخال التغيير وانه يجب ان يتأقلم معه وان يشعر بان لديه امكانية النجاح في ذلك ؛

المطلب الثالث: علاقة فرق العمل بمقاومة التغيير

يحدث التغيير في حياتنا اليومية وبشكل مستمر يتجلى في صور متعددة كالتغيير في الاوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية ما الزم المنظمات على التكيف مع هذه التغييرات ولكن في اغلب الاحيان تصطدم بمقاومة التغيير بفضه من قبل الافراد لهذا تلجا المنظمات الى مجموعة من الاساليب الادارية لتجنب التعرض

¹ محمود حسن حسين ، ادارة أنشطة الابتكار والتغيير ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص 299 .

لمقاومة التغيير من بينها فرق العمل باعتبارها اكثر مرونة والقدرة على الاستجابة للتغييرات بشكل اكثر فعالية واسرع ولها القدرة على استغلال المهارات والكفاءات وتوجيهها نحو التغيير المطلوب والتي تأثر على نجاح التغيير .

الفرع الاول : كيف يتكيف فريق العمل مع التغيير

يتكيف فريق العمل مع التغييرات الحاصلة داخل المنظمة من خلال مجموعة من الاستراتيجيات هي ¹ :

1. **استباق التغيير (التنبؤ بالتغيير)** : يجب تكليف احد الاشخاص بمراقبة التغييرات ذات الدلالة الحاصلة في السوق ، لان فريق العمل سيرى خلال وجوده حتمية تغيير عمله حتى على صعيد الاهداف ، والخطط ، والتكاليف والاستحقاقات المطلوبة .ولكي ينجح الفريق ، يجب ان يتعلم التكيف بسرعة مع الاوضاع الجديدة ، اذا يمكن ان تفرض ضغوط جديدة من التغييرات على الفريق ، ويمكن ان يلتحق الاعضاء به او يغادرونه ولذلك فانه يجب التأكد من ادراك جميع اعضاء الفريق للحاجة الى التغيير ، وان تتوافر لديهم المرونة الكافية لتحقيقه.
2. **اعلام الفريق بالتغييرات الحاصلة** : اذا تم تقديم التغييرات بحماسة ، سيتحلى الفريق بموقف اكثر ايجابية في مواجهة التجديدات ، لذلك يجب على رئيس الفريق والادارة اخطار الفريق مسبقا عن التغييرات التي ستفيدهم منذ لحظة امتلاك المعلومات لتجنب انتشار الاشاعات والتخمينات التي تتعلق بالتغييرات المطلوب احداثها ، حيث يؤثر التغيير في كل اعضاء لفريق ، لذا يجب على كل واحد منهم التعبير عن نفسه ، كما يجب الاستماع الى آرائهم وتحليلها والاستفادة منها ، اذ كلما زاد اشتراك الاعضاء في صنع القرارات تكون موافقتهم على التغيير اكثر سهولة ، حيث ان فرق العمل تعتبر الطريقة الاولى لرفع مستوى مشاركة الافراد وجعلهم مندمجين في مختلف الوظائف والمستويات .
3. **استغلال الفرص** : قد تظهر بعض التحديات او التهديدات التي قد تؤثر على اداء الفريق والمؤسسة في ان واحد ، حيث ان التغييرات غير المستغلة قد تصبح معوقا للتقدم ، لذا يجب تحليل التغييرات المقترحة

¹ مريم اسماعيل محمود صلاح ، نفس المرجع السابق ، ص 18-19 ، بعد اعتمادها على مجموعة من المراجع هي : مرعي

محمد ، دليل ادارة فرق العمل ، ط 01 ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، 2002 / القريوتي محمد ، السلوك التنظيمي : دراسة

السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال ، ط 05 ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2009 /

Pendlebury ,J ,Grouard , B , Meston , F , **The Ten Keys to Successful Change Management**, John Wiley & sons company .New york, 1998.

بموضوعية للتعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة ، والبما ما يتم ذلك من جلسات العصف الذهني بين اعضاء الفريق بهدف اقتناص الفرص من اجل تحقيق النجاح لكل عضواً للفريق وللفرق ككل .

4. **تحليل انماط التغيير :** لأجل التكيف مع التغييرات ، يجب تحليل انماطها والتعرف الى اثارها وتبعاتها على الفريق والمؤسسة مثل : ان يغادر بعض اعضاء الفريق ويلتحق به اعضاء جدد ، اوان تؤثر السياسات الادارية الجديدة على الفريق ، اوان يتم تغيير محتوى عمل الفريق جذريا . وهنا يجب توضيح العلاقات فيما بينهم وبناء الثقة وتوزيع الادوار ، والتعرف على اسباب مقاومة التغيير لديهم ان وجدت لإشراك العاملين بشكل اكبر في عملية اتخاذ القرارات .

الفرع الثاني: علاقة فرق العمل بمقاومة التغيير :

هنالك علاقة واضحة في بيئة الاعمال ما بين حالة عدم التأكد من المهمة المكلف بها وبين مستوى الحاجة الى فريق عمل فعال ، حيث كلما زاد مستوى عدم التأكد زادت الحاجة الى فريق العمل ، حيث لا يمكن لفرد واحد ضمان انجاز هذه المهمات الجديدة بمفرده . وتعتبر بيئات العمل المتغيرة هي المسؤولة عن شهرة وانتشار فرق العمل بسبب قدرتها على الاستجابة للتغييرات بشكل اسرع وفاعلية اكثر من عمل الافراد بمفردهم ¹.

من الفوائد المرجوة من تكوين فرق العمل انها تجعل استجابة الاعضاء اسرع للتغييرات التكنولوجية وغيرها ، فيكون فريق العمل اكثر مرونة واستجابة للتغييرات التي تحدث في البيئة ، كما واكدوا ان من اساليب التغلب على مقاومة التغيير اختيار الافراد الذين يتقبلون التغيير وعندهم القدرة على التكيف مع المتغيرات ، بجانب ذلك اضافوا ان اختيار الفرق هي وسيلة مهمة ومساعدة في عملية التغيير حيث اكدت الدراسات ان الفرق المحفزة بالتعلم تجاه المهمات الرئيسية هي الافضل في القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية ، واوصوا ايضا باستخدام الحافز الجماعي بالإضافة الى الحافز الفردي لتطبيق التغيير ².

ويضيف مرعي (2002) و Somech واخرون (2009) ان صفات فريق العمل الناجح انه يتكيف بسرعة مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة ، حيث ان فرق العمل تخلق مواهباً متنوعة وبالتالي فهي

¹ مريم اسماعيل محمود صلاح ، المرجع السابق ، ص 21 .

² مريم اسماعيل محمود صلاح ، نفس المرجع السابق ، ص 21 .

تمثل استراتيجية فعالة للموارد البشرية ، حتى اصبحت اسلوب المنظمات المعاصرة باعتباره افضل طريقة باتجاه الاستجابة للتغيرات السوقية والتكنولوجية ، وبالتالي يحسن من فرصة بقاء المنظمة ونموها¹ .

عندما يتكون الفريق من اعضاء ذوي قدرات ومهارات مختلفة وخبراء ، تتزايد المعرفة والخبرات لديه ويصبح متميزا في مساحات مختلفة مما يجعله اكثر تقبلا للتغيير . وان الشركات التي لديها التزام قوي لتطوير المهارات والخبرات التقنية لدى عاملها تكون اكبر قدرة على التكيف مع التغيير ، حيث انه في اوقات التغيير ترتفع مستويات الضغط والتوتر لدى الاعضاء² .

لذا نحتاج الى مستوى عالي من الثقة في الفريق ، التي تساعد على التعامل بشكل ايجابي مع الصراعات والنزاعات ، لذا قامت العديد من المنظمات باتخاذ فرق العمل استراتيجيات التطوير التنظيمي لإحداث التغييرات المطلوبة ،فهي تهدف الى زيادة فاعلية الجماعات عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح الاهداف وادوار العاملين ، حيث يكون التركيز في هذه الاستراتيجية على الجماعة وزيادة فاعليتها كوحدة واحدة ، وذلك لقدرة الجماعة على الوصول لحلول افضل بسبب تبادل الافكار ووجهات النظر المتعددة التي يمكن من خلالها رؤية المشاكل ، كما انه للتعامل مع مقاومة التغيير والتنبؤ بها والتغلب عليها نحتاج لفريق عمل جيد للقيام بهذه المهمة³ .

ومن الاساسيات ادارة التغيير المتبعة هي تبني العمل الجماعي عن طريق تغيير الذهنية الادارية والثقافة السائدة بالمنظمة ، تشجيع المسؤولية الجماعية من خلال الربط بين الحوافز والاداء الجماعي لدى العاملين ، وتغيير النمط التنظيمي ليصبح يعتمد على وجود جماعات عمل مسؤولة عن كامل العمليات لمشاركة الوسائل والافكار ولتحسين العم واشتراك كافة المتأثرين بالقرار في عملية اتخاذه⁴ .

الفرع الثالث : اثر فرق العمل في مقاومة التغيير

من خلال فرق العمل والعمل في اطار الجماعة يمكن للأفراد في المؤسسات ان يقدموا مقترحات مشتركة وطرق جديدة لتحسين العمل .حيث نجد ان العوامل الجماعية تلعب دورا فعلا في تسهيل اواعاق التغيير ، ولذلك فاذا

¹ مريم اسماعيل محمود صلاح ، المرجع السابق ، ص 21.

² مريم اسماعيل محمود صلاح ، المرجع السابق ، ص 21

مريم اسماعيل محمود صلاح ، المرجع السابق ، ص 21³

⁴ مريم اسماعيل محمود صلاح ، المرجع السابق ، ص 21

كان ضمن توجهات الجماعة وضمن مقترحاتهم ، هذا يساهم في دعم التغيير وانجاحه ، وبالتالي عدم وجود مقاومة له من طرف الجماعة ، وهنا يكون لفرق العمل تأثير اقوى من التأثير الفردي على العملية التغييرية¹.

وتظهر قوة الجماعة كفريق على اتخاذ القرارات التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة مثل تبني وتنفيذ وتطبيق الافكار الجديدة المبدعة ، وهذا ما يحمله ويهدف اليه التغيير الذي تتبناه الادارة ، وهنا فان الجماعة تتقبل التغيير ، بل تجند قوة الجماعة لنجاحه ، وبما ان الجماعة تحقق التكامل بين القدرات التي يملكها الافراد ، فهذا يقلل من نسبة الخوف من الفشل ، مما يدفع الجماعة للبحث عن سبل جديدة للعمل ، الامر الذي يساعد على تقبل التغيير وعدم مقاومته من طرف افراد الفريق ، ويصبح هدف الفريق التميز والتفوق وهذا يدفعهم للبحث عن الجديد وهذا من اهداف التغيير الذي تتبناه الادارة².

يساهم فريق العمل في نجاح عملية التغيير من خلال سهولة الاتصال والتواصل وتدفق المعلومات بين الاعضاء الخاصة بالتغيير ، وهنا يسهل ايصال الغاية من التغيير نتيجة انصهار العلاقات بين افراد الفريق الواحد ، ولم تعد تربطهم علاقات عمل فقط بل علاقة اخوة وصدائة والثقة التي تؤدي بهم الى تقبل كل فكرة يطرحها احد افراد الفريق ، فاذا اقتنع احد افراد الفريق بالفكرة التغيير التي تطرحها الادارة عمل على التأثير على فريقه وجعلهم يتقبلون فكرة التغيير مستغلا في ذلك تلك العلاقات التي نشأت³.

ان فريق العمل يسهل على الادارة القيام بالعملية التغييرية ، وذلك لان الفريق يعتبر ككتلة واحدة ولهم نفس التوجه وبالتالي اتباع نفس الاساليب مع افراد الفريق لإقناعهم بالتغيير ، وهذا يقلص الوقت والجهد وبالتالي للفريق دور في التأثير على التغيير ، اذ ان سرعة تنفيذ التغيير وتقبله ضمن الفريق تكون اكثر فعالية من ان تكون مع كل فرد لوحده⁴.

كلما كان التغيير ضمن تطلعات الفريق واهدافه التطويرية كلما قلت المقاومة وتم تبني التغيير كهدف للفريق وليس للإدارة فقط⁵.

¹ مروى بلي ، اثر التمكين الاداري في مقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز -بسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2020/2019 ، ص 40-41 .

² مروى بلي ، نفس المرجع السابق ، ص 40-41 .

³ مروى بلي ، نفس المرجع السابق ، ص 40-41 .

⁴ مروى بلي ، نفس المرجع السابق ، ص 40-41 .

⁵ مروى بلي ، نفس المرجع السابق ، ص 40-41 .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة :

حسب ما توصلنا إليه من خلال البحث في موضوع دراستنا، إن هناك دراسات اكااديمية قليلة نسبيا حوله، وقد تنوعت هذه الدراسات بين دراسات عربية ودراسات اجنبية ، ومن خلال تحليل هذه الدراسات قمنا برصد اوجه التشابه وواجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ، وفي هذا المبحث عرض موجز لهذه الدراسات التي تم التوصل اليها والتي اعتمدنا عليها في دراستنا واستفدنا من معطياتها وقد قمنا بتقسيمه الى ثلاث مطالب هي :

* المطلب الاول : دراسات السابقة باللغة العربية ؛

* المطلب الثاني : دراسات السابقة باللغة الاجنبية ؛

* المطلب الثالث : مناقشة الدراسات السابقة

المطلب الاول : الدراسات العربية .

1. دراسة مريم اسماعيل محمود صلاح بعنوان اثر سمات فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير (دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الاردنية) ، الاردن سنة 2016 ، هدفت هذه الدراسة الى تحديد اثر سمات فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير لدى العاملين في شركات الاتصالات الاردنية ، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين لدى مراكز شركات الاتصالات الاردنية البالغ عددهم 1200 موظف ، تم تصميم الاستبانة كاداة للدراسة تم توزيع 350 استبانة وتم استرجاع 300 استبانة ومعالجة 290 استبانة صالحة لتحليل ، توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :

- وجود اثر ذودلالة احصائية لسمات فرق العمل بابعادها (وضوح الاهداف ، المهمة ، القيادة المناسبة ، الاتصال ، الثقة والشفافية ، المهارات المتخصصة) في مقاومة التغيير في شركات الاتصال الاردنية ؛

- ان هناك ارتباط سلبي بين سمات فرق العمل ومقاومة التغيير ، اي انه كلما زادت سمات فرق العمل ، انخفضت مقاومة التغيير ؛

2. دراسة سبتي هاجر ، زدوري اسماء بعنوان دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير (دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADRE قالمة الجزائر سنة 2015/2014 ، هدفت هذه الدراسة الى اظهار دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير في البنوك الناتجة عن عملية التغيير،

اعتمدت الباحثتان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي ، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADRE قائمة البالغ عددهم 333 موظفاً، تم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة ، تم توزيع 68 استبانة وتم استرجاع 55 استبانة ، وتم معالجة 47 استبانة قابلة للتحليل، توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :

- هناك علاقة قوية بين فرق العمل ومقاومة التغيير؛

- ان بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعمل على خفض مقاومة التغيير لكن ليس بالقدر الكافي؛

3. دراسة سناء داود الهاشمي بعنوان دور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الاردنية) الاردن سنة 2010 ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور فرق العمل المرادفة في دعم اعادة التنظيم في تخفيض مقاومة التغيير بالبنوك التجارية الاردنية ، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الادارة العليا والوسطى في 12 مصرفاً ، تم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة تم توزيع 240 استبانة واسترجع 210 منها وتم معالجة 177 استبانة صالحة لتحليل ، توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لا عادة التنظيم (تغيير الهيكل ، تغيير التكنولوجيا) في

تخفيض مقاومة التغيير بالبنوك التجارية الاردنية ؛

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لفرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير بالبنوك

التجارية الاردنية

المطلب الثاني : الدراسات السابقة الاجنبية

1. دراسة Jian Peng , Qi Nie , Yucong Cheng ، الصين سنة 2023 ، بعنوان Team

Abusive supervision and team behavioral resistance to change: The roles of distrust in the supervisor and perceived frequency of change . هدفت هذه

الدراسة الى توسيع معرفتنا بمحركات المقاومة السلوكية الجماعية للتغيير وتقدم رؤى بشأن كيفية قيادة المشرفين لفرقهم اثناء التغيير التنظيمي ، تكون مجتمع الدراسة من فرق في اربع مؤسسات صينية ، تم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة ، توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها : الاشراف التعسفي كان مرتبطاً بشكل ايجابي بمقاومة سلوك الفريق للتغيير .

2. دراسة Monica Garcia Rubiano , Jenny Paola ، Lovlyn Ekeowa Kelvin ,Iloafw Carvera Rojas , Adriana Marcela ، Camarago Arévalo , Andrea Liliana **Relacion entre grupos /equipos de trabajo** ، بعنوان Ramirez Harnandez **y cambio Organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogota** .

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين مجموعات فرق العمل والتغيير التنظيمي في الشركة التجارية في بوغوتا العاصمة ، اعتمدت الباحثون على منهجية ذات طبيعة ارتباطية ، تكون مجتمع الدراسة من عمال الشركة التجارية في بوغوتا ، تم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة ، توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها : هناك عوامل تعيق اوتسهل التغيير مرتبطة بعمل الفريق .

3. دراسة Lovlyn Ekeowa Kelvin ,Iloafw نيجيريا سنة 2010 ، بعنوان **Team work APPROACH TO Strategies of change Management in Selected Nigerian Manufacturing Firms** ، هدفت هذه لدراسة الى تحديد مدى توافق استراتيجيات ادارة التغيير مع عمل الفريق للتغيير، دراسة مسحية ، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين لعشر شركات تصنيع جنوب شرق نيجيريا بالغ عددهم 13623 ، تم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة تم توزيع 619 استبانة وتم استرجاع منها 86.13623 غير صالحة للدراسة، توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها : ان استراتيجيات ادارة التغيير متوافقة بشكل كبير مع العمل الفرقي لإدارة التغيير في شركات التصنيع النيجيرية .

حاولنا تقديم ملخص لهذه الدراسات و اهم اوجه التشابه و الاختلاف بينها و بين الدراسة الحالية من خلال الجدول التالي :

الدراسات السابقة باللغة العربية

| اوجه الاختلاف | اوجه التشابه | دراسة | |
|---|--|---|----|
| <ul style="list-style-type: none"> * عينة الدراسة اكبر؛ * اختلاف في مجتمع العينة؛ * اختلاف في هدف الدراسة؛ * سنة و بلد الدراسة؛ | <ul style="list-style-type: none"> * المنهج المتبع (المنهج الوصفي و المنهج التحليلي) * الاعتماد على الاستبانة . | <ul style="list-style-type: none"> * مريم اسماعيل محمود صلاح الاردن، سنة 2016 * بعنوان : اثر سمات فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير (دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الاردنية . | 01 |
| <ul style="list-style-type: none"> * اختلاف في مجتمع الدراسة؛ * اختلاف في هدف الدراسة؛ * اختلاف في سنة الدراسة؛ | <ul style="list-style-type: none"> * تقارب في حجم عينة الدراسة؛ * الاعتماد على نفس المنهج؛ * الاعتماد على الاستبانة كاداة للدراسة | <ul style="list-style-type: none"> 4. سبتي هاجر ، زدوري اسماء . 5. الجزائر ، سنة 2014-2015 6. بعنوان دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير (دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADRE قالمة) | 02 |
| <ul style="list-style-type: none"> * اختلاف في مجتمع و حجم العينة؛ * اختلاف في هدف الدراسة؛ * اختلاف في بلد و سنة الدراسة؛ | <ul style="list-style-type: none"> * الاعتماد على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي؛ * الاعتماد على الاستبانة كاداة للدراسة | <ul style="list-style-type: none"> 7. سناء داود الهاشمي 8. الاردن ، سنة 2010 9. بعنوان دور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الاردنية) | 03 |

الدراسات السابقة باللغة الاجنبية :

| المؤلف / السنة / بلد الدراسة | اوجه التشابه | اوجه الاختلاف |
|--|--|---|
| 01 * Jian Peng , Qi Nie , Yucong Cheng * الصين سنة 2023 * بعنوان : Team Abusive supervision and team behavioral resistance to change: The roles of distrust in the supervisor and perceived frequency of change . | * الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة . | * اختلاف في هدف الدراسة ؛ * اختلاف في مجتمع الدراسة و حجم العينة . |
| 02 * Monica Garcia Rubiano, Jenny Paola Camarago Arévalo , Andrea Liliana Carvera Rojas , Adriana Marcela Ramirez Harnandez * كولومبيا ، سنة 2010 * بعنوان : Relacion entre grupos /equipos de trabajo y cambio Organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogota | * تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة . * تقارب بين هدف هذه الدراسة و هدف الدراسة الحالية . | * اختلاف في مجتمع الدراسة و حجم العينة ؛ * اختلاف في المنهج المتبع . |
| 03 * Lovlyn Ekeowa Kelvin ,Iloafw | * تم الاعتماد على الاستبانة كأداة | * اختلاف في منهج الدراسة ؛ |

| | | | |
|--|------------------------|--|--|
| <p>* اختلاف في مجتمع الدراسة و حجم العينة ؛ * اعتمدت هذه الدراسة على الدراسة على الدراسة المسحية بينما الدراسة الحالية اعتمدت على دراسة حالة ؛</p> | <p>للدراسة ؛ *</p> | <p>* نيجيريا سنة 2010 * Team work APPROACH TO Strategies of change Management in Selected Nigerian Manufacturing Firms</p> | |
|--|------------------------|--|--|

لمطلب الثالث : مناقشة الدراسات السابقة :**الفرع الاول : علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية .**

من خلال تحليل ومعاينة الدراسات السابقة لاحظنا انه رغم اهمية موضوع سمات فرق العمل ومقاومة التغيير الى انه لا يحظى باهتمام كبير وذلك نظرا للدراسات القليلة الموجودة حول هذا الموضوع .

وتوصلنا الى وجود مجموعة من النقاط المشتركة بين الدراسات يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- اشارت اغلب الدراسات الى اهمية بناء فرق العمل ودورها في المنظمة ؛
- تطرق بعض الدراسات الى العلاقة بين فرق العمل ومقاومة التغيير كدراسة مريم اسماعيل محمود صلاح ؛
- تطرق الدراسات لأهمية التغيير ومفهوم مقاومة التغيير واساليب علاجها ؛
- تناول بعض العناصر المتبناة سواء المتعلقة بسمات فرق العمل ومقاومة التغيير في الجانب النظري ؛
- استخدمت الدراسات الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ؛
- استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ؛

الفرع الثاني : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية واطار مفاهيمي والتعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية التي كان لها دور كبير في توجيه الدراسة وبناء منهجية الدراسة ،وقد افادتنا في العديد من الجوانب نذكر منها ما يلي:

- بناء تصور شامل حول موضوع الدراسة مما ساهم في صياغة المشكلة وفرضيات الدراسة ؛
- بناء الاطار النظري لدراسة والتعرف على المفاهيم الاساسية للدراسة؛
- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي والمنهج ؛
- اختيار اداة الدراسة وهي الاستبانة ؛

الفرع الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

رغم مساهمة الدراسات السابقة في الدراسة الحالية الى انه هناك جوانب تميز الدراسة الحالية يمكن نكرها في ما يلي :

- هدفت الدراسات السابقة الى معرفة دور فرق العمل في الحد مقاومة التغيير اما الدراسة الحالية فتسعى الى معرفة العلاقة بين سمات فرق العمل ومقاومة التغيير ؛
- الاختلاف من ناحية الاطار الزماني والمكاني ؛
- التركيز على سمات فرق العمل وربطها بمقاومة التغيير؛

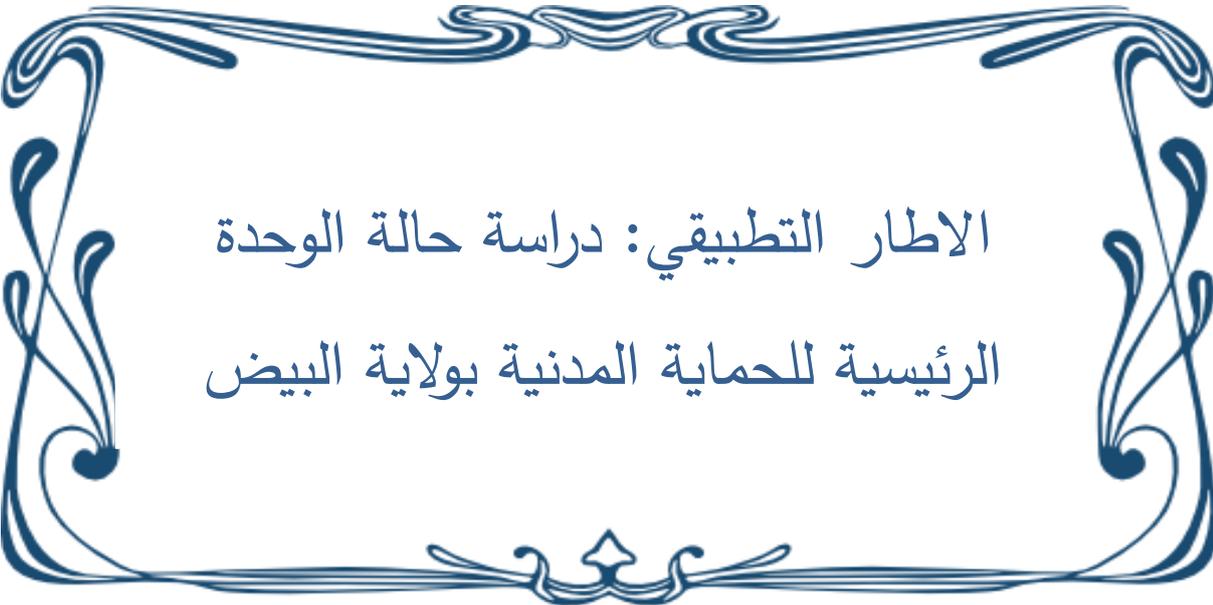
خلاصة الفصل :

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى المفاهيم الاساسية لمتغيرات الدراسة ، حيث توصلنا الى مفهوم فرق العمل ومراحل تشكلها واهميتها ، والى مفهوم مقاومة التغيير واسبابها و ايجابياتها وسلبياتها اضافة الى التطرق الى علاقة فرق العمل بمقاومة التغيير .

و استخلصنا ان فرق العمل لها دور في التقليل من مقاومة التغيير و احد الاستراتيجيات الحديثة التي تتبعها المنظمات لانه يسهل عليها القيام بعملية التغيير ، حيث ان فرق العمل لها تاثير اقوى من تاثير الفردي في هذه العملية و بالتالي يكون هناك فهم و ادراك لدى اعضاء الفريق لاهميته و اهدافه مما يؤدي الى قبوله و التكيف السريع معه .

كما اعتمدنا في هذا الفصل على العديد من الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي ساعدتنا في اختيار خطة مناسبة لدراسة الموضوع وكذا اختيار المنهج .

وسنقوم في الفصل الموالي بإسقاط هذه المفاهيم على واقع الحال في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض.



الاطار التطبيقي: دراسة حالة الوحدة
الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض

تمهيد :

في الدراسة النظرية تطرقنا الى مدخل عام حول سمات فرق العمل و مقاومة التغيير و المفاهيم الاساسية اضافة الى الدراسات السابقة للموضوع .

و محاولة منا لاسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية . و سنتناول عرض الدراسة و مجتمع الدراسة و عينتها ، و كذا اداة الدراسة المستخدمة و صدقها و ثباتها ، كما سيتم عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة ، لذلك تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين :

* المبحث الاول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و بأداة الدراسة ؛

* المبحث الثاني : عرض و مناقشة النتائج ؛

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و بأداة الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث الى التعريف بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية ، و توضيح منهج الدراسة و الطرق المستخدمة و الاجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة ، و تحديد مجتمع الدراسة و اداة الدراسة و الاساليب المعتمدة في المعالجة الاحصائية .

* **المطلب الاول :** تقديم عام للمؤسسة

* **المطلب الثاني :** مجتمع الدراسة ، الادوات و الاجراءات المتبعة في هذه الدراسة

* **المطلب الثالث :** الخصائص السيكومترية لاداة الدراسة (صدق و ثبات الاستبيان

).

المطلب الاول : تقديم عام للمؤسسة

الفرع الاول :لمحة تاريخية عن الحماية المدنية :

الحماية المدنية في الجزائر كانت موجودة منذ الاحتلال الفرنسي و لكن عملها كان محصورا في المناطق الحضرية ذات الكثافة السكانية العالية و هدفها الدفاع و حماية ممتلكات المستعمر⁸⁷.

و بعد الاستقلال استطاعت الجزائر ان تواصل عملية تحسين هذا القطاع و خاصة ابتداء من سنة 1964 م وبموجب المرسوم 129/64 المؤرخ في 15/04/1964م ، تم انشاء المصلحة الوطنية للحماية المدنية على مستوى وزارة الداخلية حيث انتقلت الحماية المدنية من مجرد مصلحة مركزية الى مصلحة وطنية و ذلك على المستوى المركزي و من مصلحة مكافحة الحرائق و الاسعاف على المستوى المحلي الى المصلحة الولائية للحماية المدنية ، و هذا نظرا لاهميته و كذلك لمتطلبات الساعة ، حيث لجأت الى تجديد (تحديث)مجالات و طرق التدخل العملية باستمرار⁸⁸.

87

88

و في سنة 1970 م تم ادراج قطاع الحماية المدنية ضمن القطاعات العامة و الاشراف عليه بصفة مباشرة ، اضافة الى تحويل مراكز الاسعاف و مكافحة الحرائق الى وحدات الحماية المدنية و ادماج كل التشكيلات تحت غطاء واحد و هو سلك الحماية المدنية التي يخضع لقانون الوظيفة العمومية في اطاره القانوني و التنظيمي حيث اصبح عون الحماية المدنية يتميز بزيه الرسمي و رتبة و ذلك في اطار شبه عسكري .

و في سنة 1976 م و بمرسوم 39/76 تم تحويل المصلحة الوطنية الى مديرية عامة للحماية المدنية مع اعادة تنظيم الادارة المركزية على مستوى وزارة الداخلية .

و في سنة 1983 م صدر مرسوم رقم 108/83 ينضم المدرسة الوطنية للحماية المدنية معدل و متم للمرسوم 318/98 .

و في سنة 1991 م تم اصدار عدة مراسيم تنظيمية لدعم القطاع من اهمها :

- المرسوم 503/91 معدل و متم للمرسوم 147/93 و يتعلق باعادة تنظيمي الادارة المركزية للحماية المدنية ؛
- المرسوم رقم 274/91 المعدل و المتم للمرسوم 97/96 يتعلق بالقانون الاساسي لاعوان الحماية المدنية ؛
- المرسوم التنفيذي رقم 54/92 المؤرخ في 1992 م و يتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية (التنظيم المحلي على مستوى الولايات)؛
- المرسوم رقم 134/94 لمحدد لقائمة المناصب العليا في المصالح الخارجية للحماية المدنية و شروط الالتحاق بها و تقسيمها ؛
- المرسوم رقم 167/70 المتعلق بتنظيم الوحدات .

الفرع الثاني : تعريف الحماية المدنية و مهامها

مرفق عمومي ذو هيكل خاص من حيث التنظيم الاداري و ميزانيته المستقلة و هو يعمل تحت اشراف وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية وظيفته تتمثل في حماية الاشخاص و الممتلكات ، حيث تاسس في 24 افريل 1964 ، و في تاريخ 20 فيفري 1976 اصبح سلك من اسلاك الامن و شعاره الانقاذ او الهلاك و نجد ان طبيعة نشاطه تقني اداري (عملياتي ، اداري) ،

و طبيعة مهامه تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية و النمو الديمغرافي للبلاد لضمان التكفل الامثل بالمهمة الانسانية المرتبطة بها ⁸⁹.

مهامها :

من اهم مهام الحماية المدنية ⁹⁰:

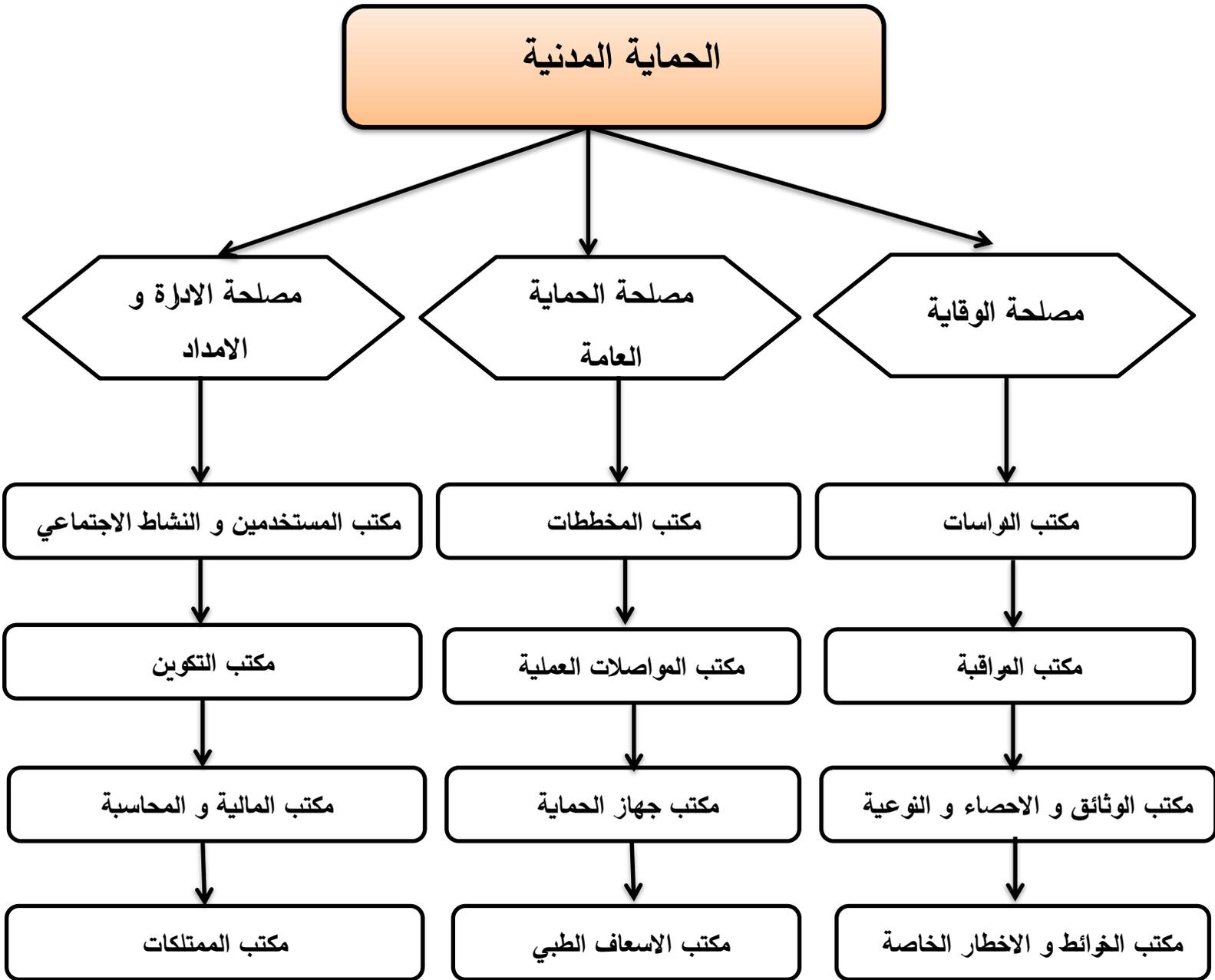
- الوقاية و التدخل اثناء الكوارث الطبيعية و التقنية التي تحدث في الورشات و المصانع .
- التغطية الامنية في نقل الموارد الخطرة .
- اتخاذ كافة الاجراءات الوقائية ضد المخاطر الصناعية و التكنولوجية الكبيرة .
- منع وقوع الحرائق في المزارع و الغابات ، و حصرها و مكافحة انتشارها و اخمادها في حال حدوثها
- تطبيق القونين التي تحمي الشواطئ و اماكن الاستجمام .
- حماية الامن الحضري من كافة الكوارث ، مثل الانفجار و الفيضان و الحريق و الزلزال .
- تأمين الحوادث المنزلية و حوادث المواصلات المختلفة .
- توعية السكان حول الحوادث المتوقع حدوثها و طرق السلامة و الامان الواجب اتباعها .
- الاسعاف و التدخل في حالات الحوادث .

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي للحماية المدنية :

⁸⁹ عادل كاملي ، محمد امين بوقلمونة ، دور الحملات الاعلامية في تحسين صورة الحماية المدنية لدى جمهورها الخارجي مديرية الحماية المدنية لولاية ام البواقي نموذجا ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص علاقات عامة ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ،الجزائر ، 2021-2022 ، ص 58 .

⁹⁰ كاملي عادل ، بوقلمونة محمد امين ، نفس المرجع السابق ، ص 58 .

الشكل (1-2) : الهيكل التنظيمي للوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية البيض



المصدر : الوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية البيض

المطلب الثاني : مجتمع الدراسة ، الادوات و الاجراءات المتبعة في هذه الدراسة

يتم التطرق في هذا المطلب إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة ، حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

الفرع الاول : مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من اعوان الحماية المدنية في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية الكائن مقرها باولاد يحيى ولاية البيض ، وقد تم اختيار عينة عشوائية وتوزيع 54 استبيانا على أفراد العينة وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات

الجدول رقم (2-1): يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة

| البيان | عدد |
|---------------------------------------|-----|
| عدد الاستبيانات الموزعة | 54 |
| عدد الاستبيانات المسترجعة | 54 |
| عدد الاستبيانات المفقودة | 00 |
| عدد الاستبيانات الملغاة (غير الصالحة) | 04 |
| عدد الاستبيانات الصالحة | 50 |

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني : أدوات جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتتمثل فيما يلي:

1- طرق جمع البيانات

- **الوثائق والسجلات:** حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي لوحدة الحماية المدنية هيكله التنظيمي أهم مهامها .
- **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المبحوثين عبر البريد وغيرها".

2- تصميم استبيان الدراسة

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل بموضوعية بالإضافة عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة و المحكمين المختصين في مجال جمع البيانات و التحليل الإحصائي و بتدقيق و مراجعة من المشرف، ذلك للاستفادة من معلومات تساهم في تصميم الاستبيان وهذا من أجل التأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، تم الأخذ بوجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديل الاستبيان حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 59 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية اعوان الحماية المدنية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية).

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، حول محورين هما سمات فرق العمل و المقاومة للتغير قسمت كما يلي:

الجدول رقم(2-2) : محاور الدراسة و عبارات كل محور

| الرقم | المحور | عدد العبارات |
|-------|----------------|--------------|
| 01 | سمات فرق العمل | 34 |
| 02 | مقاومة التغيير | 25 |

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث : تقديم سلم القياس المستخدم في الدراسة

قبل تناولنا لنتائج الدراسة تبعا للمحاور كان لا بد لنا من تقديم سلم القياس المعمول به في هذه الدراسة، و الذي تمثل في مقياس ليكارت الخماسي، حيث يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا، فهو يقيس درجة موافقة أو عدم موافقة المبحوثين على عبارات الإستبيان، و يأخذ خمسة احتمالات على أن يكون لكل منها درجة تحدد أهمية العبارة، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(2-3) : درجة أهمية بنود الإستبيان

| النقطة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------|----------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| الدرجة | [1-1.79] | [1.80-2.59] | [2.60-3.39] | [3.40-4.19] | [4.20-5] |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss.

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: تم حصر الدرجات من خلال حساب المدى حيث يساوي تم حساب المدى

$$\text{المدى} = (\text{أعلى درجة في مقياس} - \text{أدنى درجة في مقياس}) : 4 = 1 - 5$$

وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد درجات المقياس} = (0.8 = 5/4)$$

و تبعا لقيمة المتوسط الحسابي للفقرات يتم تحديد المجال الذي تقع فيه و بالتالي تحديد توجه استجابة المبحوثين، و تم تبسيط هذا المقياس إلى ثلاث فئات (منخفض، متوسط، مرتفع) و هذا للاستفادة منها لاحقا في التحليل، حيث اعتبرنا أن عدد الفئات هو 3 و نحسب :

$$\text{طول المدى} = \text{المدى} / \text{عدد الفقرات} = (1.33 = 3/4)$$

الجدول رقم (2-4): مقياس تحديد الأهمية النسبية

| الأهمية | منخفض | متوسط | مرتفع |
|---------|------------|---------------|------------|
| الدرجة | [2.33-1] | [3.66-2.34] | [5-3.67] |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss.

المطلب الثالث : الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق و ثبات الاستبيان)

الفرع الاول : الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان

اولا : صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها و موضوعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله".

ومن أجل ذلك عرضت الصورة الأولية للاستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة، وتعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراءهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في للدراسة والإجابة على اشكالياتها واختبار فرضياتها.

ثانيا : ثبات أداة الدراسة ، اختبار الصدق و الثبات للمحاور

اولا : ثبات اداة الدراسة

يعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه ، تم اختبار ثبات الاستبيان باستخدام اختبار ألفا كرونباخ Alpha Cronbach و ذلك من خلال برنامج SPSS لمعرفة الاتساق الداخلي لفقرات و أسئلة الاستبيان، و مدى مصداقية اعتماد النتائج.

يأخذ معامل الثبات قيما تتراوح ما بين الصفر و الواحد الصحيح و الدلالة كالتالي:

$0 = \alpha$ ، معناه أنه ليس هناك ثبات في بيانات الاستمارة.

$1 = \alpha$ ، معناه أنه هناك ثبات تام في بيانات الاستمارة.

$\alpha < 1 > 0$ ، معناه أنه هناك ثبات نسبي في بيانات الاستمارة.

على ألا تقل نسبة الثبات المحصلة النسبة المقبولة و هي 0.60 ، حيث كلما زادت النسبة عن هذه القيمة كلما زادت مصداقية البيانات، و الجدول الموالي يوضح قيمة ألفا كرونباخ المحصلة في الدراسة:

الجدول رقم (2-5): معامل الثبات ألفا كرونباخ

| اختبار الثبات | |
|---------------|--------------------|
| عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
| 59 | 0.852 |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أنه: بلغت قيمة $\alpha = 0.852$ و هي نسبة ممتازة و عالية جدا مقارنة بالنسبة المقبولة 0.60، مما يدل على أن المبحوثين يفهمون عبارات الاستبيان بالطريقة نفسها و مثلما يقصد بها الباحث، كما يدل على اتساق و ترابط عبارات و فقرات الاستبيان.

ثانيا : اختبار الصدق و الثبات للمحاور

تم اختبار صدق و ثبات المحاور و هو دلالة على أنه لو تم تكرار الدراسة في ظروف مشابهة نحصل على نفس النتائج أو نتائج متقاربة، و قد تم الاعتماد في ذلك على معامل "ألفا كرونباخ" و النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-6): اختبار الصدق و الثبات المحاور

| المحاور | عدد الأبعاد | عدد العبارات | الثبات | الصدق = جذر التربيعي للثبات |
|---------------------|-------------|--------------|--------|-----------------------------|
| محور سمات فرق العمل | 6 | 34 | 0.755 | 0.868 |
| محور مقاومة التغيير | 5 | 25 | 0.873 | 0.934 |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة قوي جدا و قريب من 1 ، حيث بلغت قيمت معامل الثبات لمحور سمات فرق العمل $\alpha = 0.755$ بمعامل صدق 0.868، في حين بلغ معامل الثبات لمحور مقاومة التغيير $\alpha = 0.873$ بمعامل صدق 0.934 ، و هما معاملان قويان جدا بالمقارنة مع الحد الأدنى المطلوب 0.6 % ، حيث يدلان على أن الاستبيان يتمتع بدرجة كبيرة جدا من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني، كما يدل على أنه لو تكررت الدراسة في نفس الظروف الدراسة الحالية نصل إلى نفس النتائج.

ثالثا : الاتساق الداخلي لاداة الدراسة .

1. الاتساق الداخلي لعبارات و أبعاد محور سمات فرق العمل

- الاتساق الداخلي لبعده وضوح الأهداف :

الجدول رقم (2-7): الاتساق الداخلي لبعده وضوح الأهداف

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 01 | أهداف العمل محددة بوضوح | 0.713 | 0.000 |
| 02 | تراعي إدارة الفريق توجيهه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها | 0.782 | 0.000 |

| | | | |
|-------|-------|---|----|
| 0.000 | 0.685 | تزودنا الإدارة بالمعلومات اللازمة عن الخطط و البرامج التي يتطلب تنفيذها من قبل الفريق | 03 |
| 0.958 | 0.008 | يتوفر لدى أعضاء الفريق أهداف فرعية محددة | 04 |
| 0.000 | 0.598 | تتاح لأعضاء الفريق إمكانية الاستفسار عما هو مطلوب منهم تأديته | 05 |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين بعد وضوح الأهداف و عباراته تراوحت ما بين (0.008) كأقل ارتباط و (0.782) كأعلى ارتباط، و هذه المعاملات تدل على وجود ارتباطات متوسطة نسبيا بين البعد و عباراته، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، باستثناء العبارة رقم (04) و التي كان ارتباطها ببعد وضوح الأهداف شبه منعدم (ضعيف جدا)، و الذي بلغت قيمته (0.008)، و هي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، و عليه فإن جميع العبارات متسقة داخليا باستثناء العبارة رقم (04) التي لم تتسم بعدم الاتساق مع هذا البعد.

• الاتساق الداخلي لبعد المهمة :

الجدول رقم (2-8): الاتساق الداخلي لبعد المهمة

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 06 | المهمة الموكلة إلينا كفريق سهلة و تتوفر لدينا الوسائل اللازمة لتحقيقها | 0.726 | 0.000 |
| 07 | توجه إلينا مهمة محددة وواضحة ضمن عمل الفريق | 0.518 | 0.000 |
| 08 | يتم مراعاة الانسجام ما بين قدراتي و المهمة المكلف بتحقيقها في الفريق | 0.546 | 0.000 |
| 09 | يتم تقييم درجة إنجاز المهمة الموجهة إلينا باستمرار | 0.502 | 0.000 |
| 10 | أنتقل كعضو من أعضاء الفريق جميع المهام الموكلة إلي | 0.314 | 0.026 |
| 11 | يتم التعاون بين أعضاء الفريق لانجاز المهام الموكلة إليهم | 0.282 | 0.047 |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين بعد المهمة و عباراته تراوحت ما بين (0.282) كأقل ارتباط و (0.726) كأعلى ارتباط، و هذه المعاملات تدل على وجود ارتباطات متوسطة إلى ضعيفة نسبيا بين البعد و عباراته، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، و عليه فإن جميع العبارات متسقة داخليا مع هذا البعد.

• الاتساق الداخلي لبعد القيادة المناسبة

الجدول رقم (2-9):الاتساق الداخلي لبعد القيادة المناسبة

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 12 | تتمتع القيادة برؤية واضحة تجاه المهام الواجب تنفيذها | 0.820 | 0.000 |
| 13 | تتاح للأعضاء المتميزين في الفريق فرصة تولي مهام القيادة | 0.552 | 0.000 |
| 14 | يثق أعضاء الفريق بقرارات القيادة عند المواقف الحرجة | 0.449 | 0.001 |
| 15 | يشارك القائد الأعضاء في تبادل وجهات النظر لاتخاذ القرارات المناسبة | 0.726 | 0.000 |
| 16 | يحرص القائد على توضيح أدوار أعضاء الفريق لإنجاز العمل | 0.619 | 0.000 |
| 17 | يولي القائد اهتمام كبير لعملية توجيه الأعضاء و تشجيعهم و حثهم على العمل بروح الفريق الواحد | 0.716 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين بعد القيادة المناسبة و عباراته تراوحت ما بين (0.449) كأقل ارتباط و (0.820) كأعلى ارتباط، و هذه المعاملات تدل على وجود ارتباطات متوسطة إلى قوية نسبيا بين البعد و عباراته، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، و عليه فإن جميع العبارات متسقة داخليا مع هذا البعد.

- الاتساق الداخلي لبعد الإتصال

لجدول رقم (2-10):الاتساق الداخلي لبعد الإتصال

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 18 | تناسب أنماط الاتصال المستخدمة في العمل مع كافة المستويات | 0.390 | 0.005 |
| 19 | تدعم الإدارة درجات الاتصال بيننا و بينها لتسهيلها | 0.265 | 0.063 |
| 20 | توفر الشركة وسائل الاتصال الحديثة | 0.428 | 0.002 |
| 21 | يتم تشجيع التفاعل و التعاون بين أعضاء الفريق و الذي يساهم بشكل كبير في تنفيذ مهام الفريق | 0.394 | 0.005 |
| 22 | لا بد من استخدام لغة اتصال تقنية بين أعضاء الفريق تكون مشتركة بينهم | 0.405 | 0.004 |
| 23 | تعمل الإدارة على توفير البيانات اللازمة لقائد و أعضاء الفريق من خلال قنوات اتصال فعالة | 0.562 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين بعد الإتصال و عباراته تراوحت ما بين (0.265) كأقل ارتباط و (0.562) كأعلى ارتباط، و هذه المعاملات تدل على وجود ارتباطات ضعيفة نسبيا بين البعد و عباراته، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، باستثناء العبارة رقم (19) و التي كان ارتباطها ببعد الإتصال (ضعيف جدا)، و الذي بلغت قيمته (0.265)، و هي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، و عليه فإن جميع العبارات متسقة داخليا مع المحور باستثناء العبارة رقم (19) و التي تتسم بعدم الاتساق مع هذا البعد .

- الاتساق الداخلي لبعد الثقة و الشفافية

الجدول رقم (2-11):الاتساق الداخلي لبعد الثقة و الشفافية

| الرقم | العبارات | معامل | مستوى |
|-------|----------|-------|-------|
|-------|----------|-------|-------|

| الدلالة | الارتباط | | |
|---------|----------|---|----|
| 0.000 | 0.274 | يمتاز أعضاء الفريق بجرأة عالية تعطيهم القدرة على المواجهة | 24 |
| 0.000 | 0.564 | يطلع قائد الفريق الأعضاء على طبيعة المهام المطلوبة | 25 |
| 0.000 | 0.567 | يطلع قائد الفريق جميع الأعضاء على الحقائق المتعلقة بالعمل و نتائج تقييم انجازاتهم | 25 |
| 0.000 | 0.514 | نعيش نحن أعضاء الفريق في مناخ من الثقة المتبادلة مع القائد | 27 |
| 0.000 | 0.571 | أثق في قدرات أعضاء الفريق في حل الصراعات بشكل واضح و عادل | 28 |
| 0.000 | 0.554 | يحاول أعضاء الفريق بالتعاون مع القائد في أداء المهام المنوطة لنا بكل صدق و شفافية | 29 |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين بعد الثقة و الشفافية و عباراته تراوحت ما بين (0.274) كأقل ارتباط و (0.571) كأعلى ارتباط، و هذه المعاملات تدل على وجود ارتباطات متوسطة إلى ضعيفة نسبيا بين البعد و عباراته، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، و عليه فإن جميع العبارات متسقة داخليا مع هذا البعد.

• الاتساق الداخلي لبعد المهارات المتخصصة

الجدول رقم (2-12): الاتساق الداخلي لبعد المهارات المتخصصة

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 30 | تسعى إدارة الفريق إلى أن يتسم الفريق بالكفاءة و المهارة في التخصص | 0.744 | 0.000 |
| 31 | يسعى أعضاء الفريق إلى اكتساب مهارات متخصصة كل حسب مجال عمله | 0.415 | 0.000 |
| 32 | يسعى أعضاء الفريق إلى التدريب المستمر لتكوين خبرات في مجال العمل | 0.692 | 0.000 |
| 33 | تشكل مهارات الأعضاء في الفريق مخزون فكري جيد | 0.538 | 0.000 |

| | | | |
|----|---|-------|-------|
| 34 | للمهارات المتخصصة دور في تحسين إنتاجية الفريق و إتقان العمل | 0.728 | 0.000 |
|----|---|-------|-------|

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين بعد المهارات المتخصصة و عباراته تراوحت ما بين (0.415) كأقل ارتباط و (0.744) كأعلى ارتباط، و هذه المعاملات تدل على وجود ارتباطات متوسطة نسبيا بين البعد و عباراته، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، و عليه فإن جميع العبارات متسقة داخليا مع هذا البعد.

2. الاتساق الداخلي لعبارات و أبعاد محور مقاومة التغيير

• الاتساق الداخلي لبعد الإدراك الشخصي

الجدول رقم (2-13): الاتساق الداخلي لبعد الإدراك الشخصي

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 01 | يقود التغيير إلى تحسين ظروف العمل | 0.577 | 0.000 |
| 02 | يؤدي التغيير إلى تحقيق الأهداف | 0.662 | 0.000 |
| 03 | يقود التغيير إلى تطوير إمكانياتي العلمية و العملية | 0.583 | 0.000 |
| 04 | يؤدي التغيير إلى تقليل أعبائي الوظيفية | 0.520 | 0.000 |
| 05 | يحقق التغيير مصالح الأطراف المتعددة في المؤسسة | 0.791 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين بعد الإدراك الشخصي و عباراته تراوحت ما بين (0.520) كأقل ارتباط و (0.791) كأعلى ارتباط، و هذه المعاملات تدل على وجود ارتباطات متوسطة نسبيا بين البعد و عباراته، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، و عليه فإن جميع العبارات متسقة داخليا مع هذا البعد.

- الاتساق الداخلي لبعء الخوف الوظيفي

الجدول رقم (2-14): الاتساق الداخلي لبعء الخوف الوظيفي

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 06 | يشعرني التغيير بتحسن في ظروف العمل | 0.868 | 0.000 |
| 07 | تولد عملية التغيير الشعور بالثقة بما هو قادم في المستقبل | 0.511 | 0.000 |
| 08 | إن التغيير لا يفقدني امتيازاتي الوظيفية | 0.562 | 0.000 |
| 09 | تتيح عملية التغيير المعلومات للجميع | 0.707 | 0.000 |
| 10 | يسعدني العمل مع مجموعات جديدة | 0.658 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين بعء الخوف الوظيفي و عباراته تراوحت ما بين (0.511) كأقل ارتباط و (0.868) كأعلى ارتباط، و هذه المعاملات تدل على وجود ارتباطات متوسطة إلى قوية نسبيا بين البعد و عباراته، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، و عليه فإن جميع العبارات متسقة داخليا مع هذا البعد.

- الاتساق الداخلي لبعء عدم الفهم

الجدول رقم (2-15): الاتساق الداخلي لبعء عدم الفهم

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 11 | أدرك أهمية التغيير في الشركة | 0.602 | 0.000 |
| 12 | لدي معلومات عن التغيير المطلوب في العمل و أهدافه | 0.627 | 0.000 |

| | | | |
|-------|-------|--|----|
| 0.004 | 0.401 | أثق في الشخص الذي كلفني بمهمة التغيير | 13 |
| 0.001 | 0.438 | أشارك في الندوات و الدورات التي تخص عملية التغيير | 14 |
| 0.004 | 0.398 | أتمكن من استخدام الحاسوب و التطبيقات الحديثة للتكيف مع التغيير | 15 |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين بعد القيادة المناسبة و عباراته تراوحت ما بين (0.398) كأقل ارتباط و (0.627) كأعلى ارتباط، و هذه المعاملات تدل على وجود ارتباطات متوسطة إلى قوية نسبيا بين البعد و عباراته، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، و عليه فإن جميع العبارات متسقة داخليا مع هذا البعد.

• الاتساق الداخلي لبعد الطباع و العادات

الجدول رقم (2-16): الاتساق الداخلي لبعد الطباع و العادات

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 16 | إن الوضع الجديد أفضل من الوضع الذي اعتدت عليه | 0.693 | 0.000 |
| 17 | أرغب في تغيير إجراءات العمل و أشجع العاملين على تقديم مقترحات و أساليب جديدة للعمل | 0.529 | 0.000 |
| 18 | اعتدت على أداء العمل المتجدد و الابتعاد عن الروتين في أداء عملي | 0.709 | 0.000 |
| 19 | لدي رغبة في أن يتم نقلي من القسم الحالي إلى قسم آخر و بنفس المزايا المادية | 0.746 | 0.000 |
| 20 | إنني غير متمسك بطريقتي بالعمل لذلك أقوم بإيجاد طرق جديدة لإنجاز مهامي | 0.753 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين بعد الطباع و العادات و عباراته تراوحت ما بين (0.529) كأقل ارتباط و (0.753) كأعلى ارتباط، و هذه المعاملات تدل على وجود

ارتباطات متوسطة إلى قوية نسبيا بين البعد و عباراته، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، و عليه فإن جميع العبارات متسقة داخليا مع هذا البعد.

• الاتساق الداخلي لبعد الاستقرار

الجدول رقم (2-17): الاتساق الداخلي لبعد الاستقرار

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 21 | ترغب المؤسسة بالتغيير من خلال إدخال أعمال و أساليب عمل جديدة | 0.528 | 0.000 |
| 22 | أحب التنقل فيما بين الأعمال المختلفة | 0.826 | 0.000 |
| 23 | تتعامل المؤسسة مع جهات جديدة باستمرار | 0.921 | 0.000 |
| 24 | يؤدي التغيير إلى استقرار عمل المؤسسة | 0.763 | 0.000 |
| 25 | تتبع المؤسسة إجراءات عمل متغيرة حسب متطلبات العمل | 0.855 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين بعد الاستقرار و عباراته تراوحت ما بين (0.528) كأقل ارتباط و (0.921) كأعلى ارتباط، و هذه المعاملات تدل على وجود ارتباطات قوية جدا بين البعد و عباراته، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، و عليه فإن جميع العبارات متسقة داخليا مع هذا البعد.

3.2. الاتساق الداخلي للأبعاد و المحاور

- الاتساق الداخلي لأبعاد محور سمات فرق العمل

الجدول رقم (2-18): الاتساق الداخلي لأبعاد محور سمات فرق العمل

| الرقم | العبارات | معامل | مستوى |
|-------|----------|-------|-------|
|-------|----------|-------|-------|

| الدلالة | الارتباط | | |
|---------|----------|---------------------------------|----|
| 0.000 | 0.778 | البعد الأول: وضوح الأهداف | 01 |
| 0.000 | 0.670 | البعد الثاني: المهمة | 02 |
| 0.000 | 0.795 | البعد الثالث: القيادة المناسبة | 03 |
| 0.036 | 0.298 | البعد الرابع: الاتصال | 04 |
| 0.000 | 0.486 | البعد الخامس: الثقة و الشفافية | 05 |
| 0.000 | 0.621 | البعد السادس: المهارات المتخصصة | 06 |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين محور سمات فرق العمل و أبعاده تراوحت ما بين (0.298) كأقل ارتباط و هذا مع بعد الإتصال و (0.795) كأعلى ارتباط و هذا مع بعد القيادة المناسبة، و هذه المعاملات تدل على وجود ارتباطات متوسطة نسبيا بين محور سمات فرق العمل و أبعاده، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، و عليه فإن جميع الأبعاد متسقة داخليا مع هذا المحور.

- الاتساق الداخلي لأبعاد محور مقاومة التغيير

الجدول رقم (2-19): الاتساق الداخلي لأبعاد محور مقاومة التغيير

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--------------------------------|----------------|---------------|
| 01 | البعد الأول: الإدراك الشخصي | 0.790 | 0.000 |
| 02 | البعد الثاني: الخوف الوظيفي | 0.852 | 0.000 |
| 03 | البعد الثالث: عدم الفهم | 0.703 | 0.000 |
| 04 | البعد الرابع: الطباع و العادات | 0.807 | 0.000 |
| 05 | البعد الخامس: الاستقرار | 0.696 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين محور مقاومة التغيير و أبعاده تراوحت ما بين (0.696) كأقل ارتباط و هذا مع بعد الاستقرار و (0.852) كأعلى ارتباط و هذا مع بعد الخوف الوظيفي، و هذه المعاملات تدل على وجود ارتباطات قوية نسبيا بين محور مقاومة التغيير و أبعاده، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، و عليه فإن جميع الأبعاد متسقة داخليا مع هذا المحور.

الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

1- الإحصاءات الوصفية المستخدمة :

- **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي :** تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، ومعرفة مستواها.
- **الانحراف المعياري:** يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.

2- الاختبارات والاستدلالية الإحصائية المستخدمة :

- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات الإحصائية
- معامل الارتباط لبيرسون : يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة و لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة
- اختبار تحليل التباين: للتعرف على ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية التي تقسم إلى أكثر من فئتين.

الفرع ثالث : اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

الجدول رقم (2-20): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

| Kolmogorov-Smirnov ^a | | محاور الدراسة |
|---------------------------------|--------|--------------------------------|
| Sig | قيمة Z | |
| 0.094 | 0.115 | بيانات الدراسة (محاور الدراسة) |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة 0.094 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي سنعمد في دراستنا على الاختبارات المعلمية

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق للتطرق للتحليل الاحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الشخصية ،
الوظيفية) و استعراض مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان عن طريق برنامج SPSS
V 25

- **المطلب الاول :** عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة
- **المطلب الثاني :** عرض و تحليل نتائج اجابات افراد عينة الدراسة
- **المطلب الثالث :** اختبار صحة فرضيات الدراسة

المطلب الاول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة

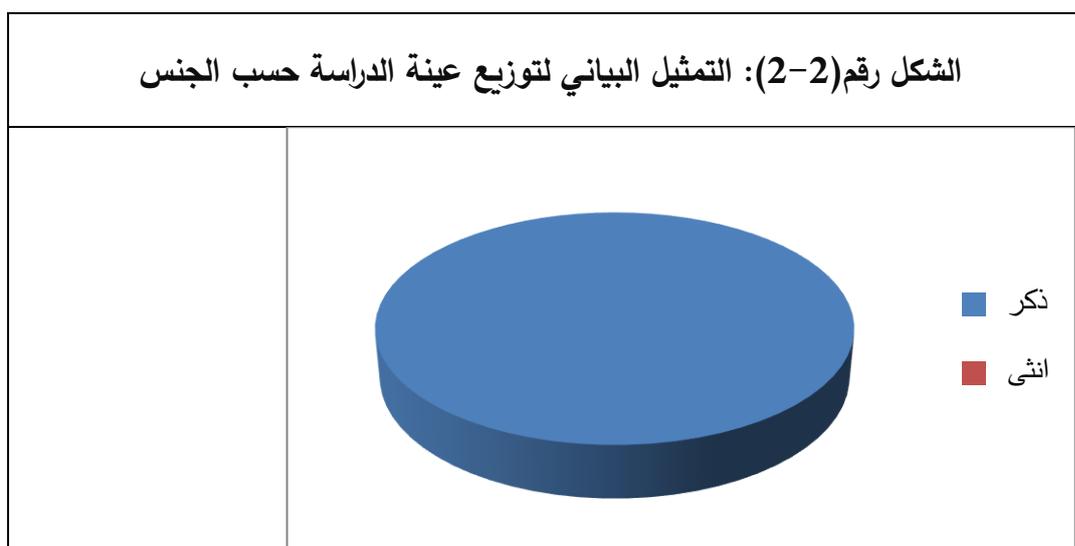
الفرع الاول : توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم (2-21) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | فئات المتغير |
|----------------|---------|--------------|
| %100 | 50 | ذكر |
| 0 | 0 | أنثى |
| %100 | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

الشكل رقم(2-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على نتائج SPSS

و من خلال الجدول و الشكل السابقين يتضح لنا أن كل أفراد عينة الدراسة ينتمون لفئة الذكور، أي أن عينة الدراسة لم تحتوى على أي أنثى، حيث بلغ تكرار فئة "ذكور" قيمة 50 ، و هي نفسها قيمة التكرار الكلي لمتغير الجنس، و تفسيراً لهذه النتائج نقول أن الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بالبيض تعتمد في توظيفها على فئة الذكور، و ذلك كون سياسة التوظيف في الحماية المدنية لبعض المناصب تتطلب مهارات و قدرات جسدية تناسب الذكور أكثر و تتوفر فيهم أكثر من الإناث.

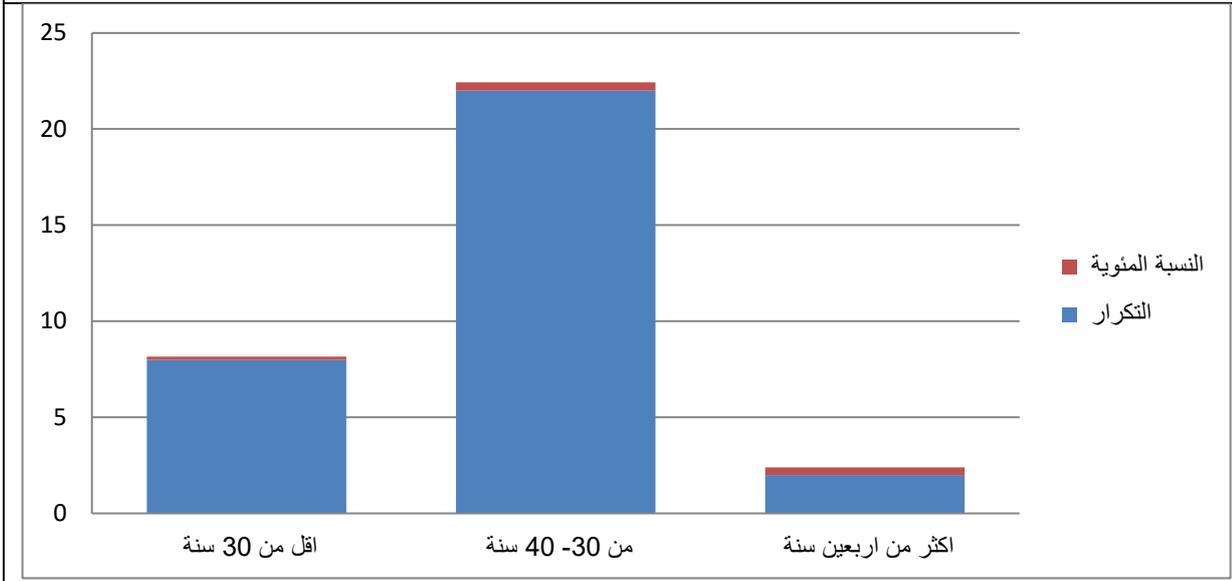
الفرع الثاني : توزيع العينة حسب العمر:

الجدول رقم (2-22) توزيع العينة حسب العمر

| فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| أقل من 30 سنة | 8 | 16% |
| من 31-40 سنة | 22 | 44% |
| أكثر من 40 سنة | 20 | 40% |
| المجموع | 50 | 100.0% |

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS.

الشكل رقم(2-3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

كقراءة للجدول و الشكل السابقين نلاحظ وجود تباين في تكرار الفئات العمرية للعينة المدروسة، حيث

حصلت الفئة "من 30 إلى 40 سنة" على أعلى تكرار قدره 22 فرد بنسبة تقدر ب: 44 % ، تليها

فئة "أكثر من 40 سنة" التي قدر تكرارها ب: 20 فرد أي ما نسبته 40 % ، و في الأخير تأتي فئة "أقل

من 30 سنة" لتأخذ تكرار قدره: 8 أفراد و هذا ما نسبته 16 % ، و تفسيراً لهذه النتائج نجد أن أغلب

أفراد العينة يتجاوز سنهم 30 سنة، أي أن 42 فرد من الأفراد المبحوثين يبلغون من العمر 31 سنة

فأكثر، و هذا ما نسبته 84 % أي أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على الطاقات الذكورية من الرجال ان

اغلب العمال لا يزالون في سن يؤهلهم للبقاء في مناصبهم .

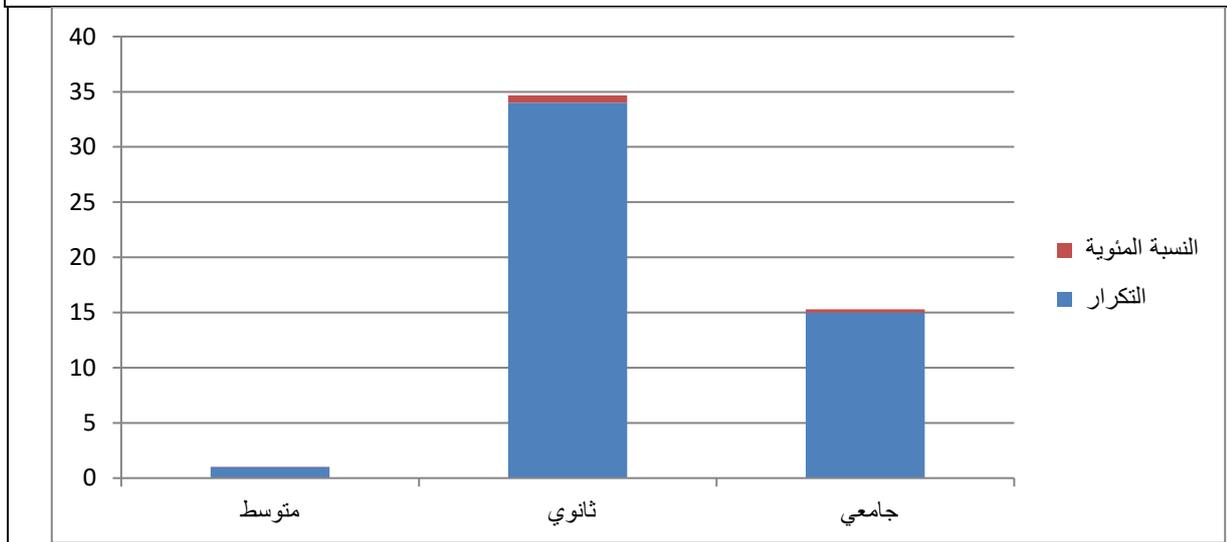
الفرع الثالث : توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (2-23): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

| فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|---------|----------------|
| متوسط | 34 | 68% |
| ثانوي | 1 | 2% |
| جامعي | 15 | 30% |
| المجموع | 50 | 100.0% |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

شكل رقم(2-4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

كقراءة للجدول و الشكل أعلاه يتضح أنه: تحصلت فئة "متوسط" على أعلى تكرار و الذي قدر ب 34 فرد، و هو ما يقابله نسبة 68 % ، تليها فئة "جامعي" بتكرار قدره 30 فرد، و هذا ما نسبته 15 % ، في حين تحصلت فئة "ثانوي" على تكرار قدره فرد واحد و ذلك ذلك ما نسبته 2 % ، و تبعا للنتائج

المتوصل إليها نجد أن الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بالبيض تعتمد في توظيفها على حاملي المستوى

"متوسط" بدرجة كبيرة، كما تعتمد في توظيفها على مخرجات قطاع التعليم العالي من كوادر بشرية مؤهلة

بدرجة أقل من سابقتها و هذا راجع إلى أن الأغلبية من عينة الدراسة هم منة الأعوان و هذا لا يتطلب

مستوى تعليمي عالي، في حين أن نسبة الجامعيين و التي هي في الغالب فئة الضباط عي أقل من سابقتها و هذا الأمر طبيعي فالضباط عم بالضرورة أقل عدد من الأعوان.

الفرع الرابع : توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (2-24): توزيع العينة حسب الأقدمية

| فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 5 | 10% |
| من 5 إلى 10 سنوات | 17 | 34% |
| أكثر من 10 سنوات | 28 | 56% |
| المجموع | 50 | 100.0% |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (2-5): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية :



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول و الشكل السابقين نجد أنه: بلغ تكرار فئة "أكثر من 10 سنوات" قيمة 28 فرد، و هذا ما تقابله نسبة 56 %، و هو أعلى تكرار في المجموعة، تليها "من 5 إلى 10 سنوات" و التي تحصلت على تكرار بلغ قدره 17 فرد، و هذا ما يقابله نسبة 34 %، بينما تحصلت فئة "أقل من 5 سنوات على أقل تكرار و الذي بلغ قدره 5 أفراد، و هو ما نسبته 10 %، و تفسيراً لهذه النتائج هو أن الوحدة الرئيسية

للحماية المدنية تحتفظ بالمخزون المعرفي لديها، حيث أن 9/10 من أفراد العينة لديهم خبرة في مجال العمل تفوق 5 سنوات، أن المؤسسة تحتفظ بالعمالة المتواجدة لديها و ذلك راجع الى تجميد التوظيف بنظر الى الازمة الاقتصادية اضافة الى طبيعة العمل في الحماية المدنية التي تفرض التعاقد لمدة 25 سنة.

المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج اجابات افراد عينة الدراسة

الفرع الاول : عرض النتائج المتعلقة بابعاد محور سمات فرق العمل :

أولاً: عرض النتائج المتعلقة ببعد وضوح الأهداف

الجدول رقم (2-25): جدول اتجاه استجابة العينة حول بعد وضوح الأهداف

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الاتجاه العام للعينة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|----------------------|
| 01 | أهداف العمل محددة بوضوح | 3.68 | 1.236 | 5 | مرتفع |
| 02 | تراعي إدارة الفريق توجيهه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها | 4.14 | 0.926 | 3 | مرتفع |
| 03 | تزودنا الإدارة بالمعلومات اللازمة عن الخطط و البرامج التي يتطلب تنفيذها من قبل الفريق | 4.32 | 0.868 | 2 | مرتفع |
| 04 | يتوفر لدى أعضاء الفريق أهداف فرعية محددة | 3.70 | 0.678 | 4 | مرتفع |
| 05 | تتاح لأعضاء الفريق إمكانية الاستفسار عما هو مطلوب منهم تأديته | 4.34 | 0.917 | 1 | مرتفع |
| | البعد الأول: وضوح الأهداف | 4.03 | 0.550 | | مرتفع |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال قراءة الجدول أعلاه نجد أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد وضوح الأهداف تراوحت ما بين (3.68) كأقل قيمة و التي تحصلت عليها العبارة رقم (01)، و بين (4.34) كأعلى قيمة و التي كانت من نصيب العبارة رقم (05)، أما عن الانحرافات المعيارية فقد تراوحت ما بين (0.678) كأقل

قيمة و (1.236) كأعلى قيمة، و هي تدل على تشتت نسبي في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، و فيما يخص مستوى تحقق عبارات هذا البعد في العينة المبحوثة فقد تحققت جميع العبارات بمستوى "مرتفع".

و عموما تحصل بعد وضوح الأهداف على متوسط حسابي بلغ قدره (4.03)، و تبعا لهذا المتوسط فإن: هناك مستوى مرتفع من بعد وضوح الأهداف في العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة ببعد المهمة

الجدول رقم (2-26): جدول اتجاه استجابة العينة حول بعد المهمة

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الاتجاه العام للعينة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|----------------------|
| 06 | المهمة الموكلة إلينا كفريق سهلة و تتوفر لدينا الوسائل اللازمة لتحقيقها | 3.92 | 1.192 | 5 | مرتفع |
| 07 | توجه إلينا مهمة محددة وواضحة ضمن عمل الفريق | 4.10 | 0.974 | 3 | مرتفع |
| 08 | يتم مراعاة الانسجام ما بين قدراتي و المهمة المكلف بتحقيقها في الفريق | 3.86 | 0.729 | 6 | مرتفع |
| 09 | يتم تقييم درجة إنجاز المهمة الموجهة إلينا باستمرار | 3.94 | 0.956 | 4 | مرتفع |
| 10 | أقبل كعضو من أعضاء الفريق جميع المهام الموكلة إلي | 4.36 | 0.598 | 2 | مرتفع |
| 11 | يتم التعاون بين أعضاء الفريق لانجاز المهام الموكلة إليهم | 4.42 | 0.673 | 1 | مرتفع |
| | البعد الثاني: المهمة | 4.10 | 0.437 | | مرتفع |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

كقراءة للجدول أعلاه نجد أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المهمة تراوحت ما بين (3.92) كأقل قيمة و التي تحصلت عليها العبارة رقم (06)، و بين (4.42) كأعلى قيمة و التي كانت من نصيب العبارة رقم (11)، ، أما عن الانحرافات المعيارية فقد تراوحت ما بين (0.598) كأقل قيمة و (1.192) كأعلى قيمة، و هي تدل على تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، و فيما يخص مستوى تحقق عبارات هذا البعد في العينة المبحوثة فقد تحققت جميع العبارات بمستوى "مرتفع". و عموما تحصل بعد المهمة على متوسط حسابي بلغ قدره (4.10)، و تبعا لهذا المتوسط فإن: هناك مستوى مرتفع من بعد المهمة في العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض.

ثالثا: عرض النتائج المتعلقة ببعد القيادة المناسبة

الجدول رقم (2-27): جدول اتجاه استجابة العينة حول بعد القيادة المناسبة

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الاتجاه العام للعينة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|----------------------|
| 12 | تتمتع القيادة برؤية واضحة تجاه المهام الواجب تنفيذها | 4.18 | 0.691 | 2 | مرتفع |
| 13 | تتاح للأعضاء المتميزين في الفريق فرصة تولي مهام القيادة | 3.98 | 0.820 | 3 | مرتفع |
| 14 | يثق أعضاء الفريق بقرارات القيادة عند المواقف الحرجة | 3.92 | 0.804 | 4 | مرتفع |
| 15 | يشارك القائد الأعضاء في تبادل وجهات النظر لاتخاذ القرارات المناسبة | 4.22 | 0.737 | 1 | مرتفع |
| 16 | يحرص القائد على توضيح أدوار أعضاء الفريق لإنجاز العمل | 4.18 | 0.800 | 2 | مرتفع |
| 17 | يولي القائد اهتمام كبير لعملية توجيه الأعضاء و تشجيعهم و حثهم على العمل بروح الفريق الواحد | 4.22 | 0.648 | 1 | مرتفع |
| | البعد الثالث: القيادة المناسبة | 4.11 | 0.478 | | مرتفع |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

كقراءة للجدول أعلاه نجد أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد القيادة المناسبة تراوحت ما بين (3.92)

كأقل قيمة و التي تحصلت عليها العبارة رقم (14)، و بين (4.22) كأعلى قيمة و التي كانت من

نصيب العبارة رقم (17)، ، أما عن الانحرافات المعيارية فقد تراوحت ما بين (0.648) كأقل قيمة و

(0.820) كأعلى قيمة، و هي تدل على تجانس إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، و فيما

يخص مستوى تحقق عبارات هذا البعد في العينة المبحوثة فقد تحققت جميع العبارات بمستوى "مرتفع".

و عموما تحصل بعد القيادة المناسبة على متوسط حسابي بلغ قدره (4.11)، و تبعا لهذا المتوسط فإن:

هناك مستوى مرتفع من بعد القيادة المناسبة في العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض.

رابعا: عرض النتائج المتعلقة ببعد الإتصال

الجدول رقم (2-28): جدول اتجاه استجابة العينة حول بعد الإتصال

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الاتجاه العام للعينة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|----------------------|
| 18 | تناسب أنماط الإتصال المستخدمة في العمل مع كافة المستويات | 3.84 | 0.976 | 4 | مرتفع |
| 19 | تدعم الإدارة درجات الإتصال بيننا و بينها لتسهيلها | 3.92 | 0.665 | 3 | مرتفع |
| 20 | توفر الشركة وسائل الإتصال الحديثة | 3.78 | 1.055 | 5 | مرتفع |
| 21 | يتم تشجيع التفاعل و التعاون بين أعضاء الفريق و الذي يساهم بشكل كبير في تنفيذ مهام الفريق | 4.48 | 0.814 | 1 | مرتفع |
| 22 | لا بد من استخدام لغة اتصال تقنية بين أعضاء الفريق تكون مشتركة بينهم | 4.40 | 0.857 | 2 | مرتفع |
| 23 | تعمل الإدارة على توفير البيانات اللازمة لقائد و أعضاء الفريق من خلال قنوات اتصال فعالة | 3.78 | 0.887 | 5 | مرتفع |
| | البعد الرابع: الإتصال | 4.03 | 0.362 | | مرتفع |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الإتصال تراوحت ما بين (3.78) كأقل قيمة و التي تحصلت عليها العبارتان رقم (20) و (23) حيث حصلتا على نفس المتوسط، و بين (4.48) كأعلى قيمة و التي حصلت عليها العبارة رقم (21)، ، أما عن الانحرافات المعيارية فقد تراوحت ما بين (0.665) كأقل قيمة و (1.055) كأعلى قيمة، و هي تدل على تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، و فيما يخص مستوى تحقق عبارات هذا البعد في العينة المبحوثة فقد تحققت جميع العبارات بمستوى "مرتفع".

و عموما تحصل بعد الإتصال على متوسط حسابي بلغ قدره (4.03)، و تبعا لهذا المتوسط فإن: هناك مستوى مرتفع من بعد الإتصال في العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض

خامسا: عرض النتائج المتعلقة ببعد الثقة و الشفافية

الجدول رقم (2-29): جدول اتجاه استجابة العينة حول بعد الثقة و الشفافية.

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الاتجاه العام للعينة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|----------------------|
| 24 | يمتاز أعضاء الفريق بجرأة عالية تعطيهم القدرة على المواجهة | 4.40 | 0.571 | 1 | مرتفع |
| 25 | يطلع قائد الفريق الأعضاء على طبيعة المهام المطلوبة | 4.30 | 0.580 | 3 | مرتفع |
| 25 | يطلع قائد الفريق جميع الأعضاء على الحقائق المتعلقة بالعمل و نتائج تقييم انجازاتهم | 4.32 | 0.551 | 2 | مرتفع |
| 27 | أعيش نحن أعضاء الفريق في مناخ من الثقة المتبادلة مع القائد | 4.40 | 0.639 | 1 | مرتفع |
| 28 | أثق في قدرات أعضاء الفريق في حل الصراعات بشكل واضح و عادل | 4.22 | 0.679 | 4 | مرتفع |

| | | | | | |
|-------|---|-------|------|---|----|
| مرتفع | 5 | 1.132 | 3.94 | يحاول أعضاء الفريق بالتعاون مع القائد في أداء المهام المنوطة لنا بكل صدق و شفافية | 29 |
| مرتفع | | 0.356 | 4.26 | البعد الخامس: الثقة و الشفافية | |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

كقراءة للجدول السابق نجد أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المهمة تراوحت ما بين (3.94) كأقل

قيمة و التي تحصلت عليها العبارة رقم (29)، و بين (4.40) كأعلى قيمة و التي كانت من نصيب

العبارة رقم (27)، ، أما عن الانحرافات المعيارية فقد تراوحت ما بين (0.551) كأقل قيمة و (1.132)

كأعلى قيمة، و هي تدل على تجانس إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، و فيما يخص مستوى

تحقق عبارات هذا البعد في العينة المبحوثة فقد تحققت جميع العبارات بمستوى "مرتفع".

و عموما تحصل بعد الثقة و الشفافية على متوسط حسابي بلغ قدره (4.26)، و تبعا لهذا المتوسط فإن:

هناك مستوى مرتفع من بعد المهمة في العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض

سادسا: عرض النتائج المتعلقة ببعده المهارات المتخصصة

الجدول رقم (2-30): جدول اتجاه استجابة العينة حول بعد المهارات المتخصصة

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الاتجاه العام للعينة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|----------------------|
| 30 | تسعى إدارة الفريق إلى أن يتسم الفريق بالكفاءة و المهارة في التخصص | 4.42 | 0.702 | 1 | مرتفع |
| 31 | يسعى أعضاء الفريق إلى اكتساب مهارات متخصصة كل حسب مجال عمله | 4.06 | 0.682 | 5 | مرتفع |
| 32 | يسعى أعضاء الفريق إلى التدريب المستمر لتكوين خبرات في مجال العمل | 4.38 | 0.725 | 2 | مرتفع |
| 33 | تشكل مهارات الأعضاء في الفريق مخزون فكري جيد | 4.28 | 0.671 | 4 | مرتفع |

| | | | | | |
|-------|---|-------|------|---|----|
| مرتفع | 3 | 0.647 | 4.30 | للمهارات المتخصصة دور في تحسين إنتاجية الفريق و إتقان العمل | 34 |
| مرتفع | | 0.427 | 4.28 | البعد السادس: المهارات المتخصصة | |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

كقراءة للجدول أعلاه نجد أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المهارات المتخصصة تراوحت ما بين (4.06) كأقل قيمة و التي حصلت عليها العبارة رقم (316)، و بين (4.42) كأعلى قيمة و التي كانت من نصيب العبارة رقم (30)، ، أما عن الانحرافات المعيارية فقد تراوحت ما بين (0.647) كأقل قيمة و (0.725) كأعلى قيمة، و هي تدل على تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، و فيما يخص مستوى تحقق عبارات هذا البعد في العينة المبحوثة فقد تحققت جميع العبارات بمستوى "مرتفع".

و عموما تحصل بعد المهارات المتخصصة على متوسط حسابي بلغ قدره (4.28)، و تبعا لهذا المتوسط فإن: هناك مستوى مرتفع من بعد المهارات المتخصصة في العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض.

الفرع الثاني : عرض النتائج المتعلقة بابعاد محور

أولاً: عرض النتائج المتعلقة ببعد الإدراك الشخصي

الجدول رقم (2-31): جدول اتجاه استجابة العينة حول بعد الإدراك الشخصي

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الاتجاه العام للعينة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|----------------------|
| 01 | يقود التغيير إلى تحسين ظروف العمل | 4.34 | 0.717 | 1 | مرتفع |
| 02 | يؤدي التغيير إلى تحقيق الأهداف | 4.20 | 0.881 | 3 | مرتفع |
| 03 | يقود التغيير إلى تطوير إمكانياتي العلمية و العملية | 4.20 | 0.571 | 3 | مرتفع |

| | | | | | |
|-------|---|--------------|-------------|--|----|
| متوسط | 4 | 1.280 | 3.56 | يؤدي التغيير إلى تقليل أعبائي الوظيفية | 04 |
| مرتفع | 2 | 0.790 | 4.22 | يحقق التغيير مصالح الأطراف المتعددة في المؤسسة | 05 |
| مرتفع | | 0.524 | 4.10 | البعد الأول الإدراك الشخصي | |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

كقراءة للجدول السابق نجد أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الإدراك الشخصي تراوحت ما بين (3.56) كأقل قيمة و التي تحصلت عليها العبارة رقم (04)، و بين (4.34) كأعلى قيمة و التي كانت من نصيب العبارة رقم (01)، ، أما عن الانحرافات المعيارية فقد تراوحت ما بين (0.571) كأقل قيمة و (1.180) كأعلى قيمة، و هي تدل على تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، و فيما يخص مستوى تحقق عبارات هذا البعد في العينة المبحوثة فقد تحققت جميع العبارات بمستوى "مرتفع" ما عدا العبارة رقم (04) و التي تحققت بمستوى "متوسط" و هذا يرجع لحصولها على أدنى متوسط.

و عموما تحصل بعد المهمة على متوسط حسابي بلغ قدره (4.10)، و تبعا لهذا المتوسط فإن: هناك مستوى مرتفع من بعد الإدراك الشخصي في العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة ببعد الخوف الوظيفي

الجدول رقم (2-32): جدول اتجاه استجابة العينة حول بعد الخوف الوظيفي

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الاتجاه العام للعينة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|----------------------|
| 06 | يشعرن التغيير بتحسن في ظروف العمل | 3.92 | 0.922 | 3 | مرتفع |
| 07 | تولد عملية التغيير الشعور بالثقة بما هو قادم في المستقبل | 4.28 | 0.784 | 1 | مرتفع |
| 08 | إن التغيير لن يفقدني امتيازاتي الوظيفية | 4.10 | 0.735 | 2 | مرتفع |

| | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|-------------|--------------|---|-------|
| 09 | تتيح عملية التغيير المعلومات للجميع | 3.70 | 1.266 | 5 | مرتفع |
| 10 | يسعدني العمل مع مجموعات جديدة | 3.78 | 0.996 | 4 | مرتفع |
| البعد الثاني: الخوف الوظيفي | | 3.95 | 0.632 | | مرتفع |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

كقراءة للجدول أعلاه نجد أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الخوف الوظيفي تراوحت ما بين (3.70) كأقل قيمة و التي تحصلت عليها العبارة رقم (09)، و بين (4.28) كأعلى قيمة و التي كانت من نصيب العبارة رقم (07)، ، أما عن الانحرافات المعيارية فقد تراوحت ما بين (0.735) كأقل قيمة و (1.266) كأعلى قيمة، و هي تدل على تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، و فيما يخص مستوى تحقق عبارات هذا البعد في العينة المبحوثة فقد تحققت جميع العبارات بمستوى "مرتفع".

و عموما تحصل بعد المهمة على متوسط حسابي بلغ قدره(3.95)، و تبعا لهذا المتوسط فإن: هناك مستوى مرتفع من بعد الخوف الوظيفي في العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض.

ثالثا: عرض النتائج المتعلقة ببعد عدم الفهم

الجدول رقم (2-33): جدول اتجاه استجابة العينة حول بعد عدم الفهم

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الاتجاه العام للعينة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|----------------------|
| 11 | أدرك أهمية التغيير في الشركة | 4.18 | 0.825 | 1 | مرتفع |
| 12 | لدي معلومات عن التغيير المطلوب في العمل و أهدافه | 3.83 | 1.057 | 3 | مرتفع |
| 13 | أثق في الشخص الذي كلفني بمهمة التغيير | 3.76 | 0.870 | 5 | مرتفع |
| 14 | أشارك في الندوات و الدورات التي تخص عملية التغيير | 3.78 | 0.910 | 4 | مرتفع |

| | | | | | |
|-------|---|--------|------|--|----|
| مرتفع | 2 | 0.935 | 3.94 | أتمكن من استخدام الحاسوب و التطبيقات الحديثة للتكيف مع التغيير | 15 |
| مرتفع | | 0.4558 | 3.90 | البعد الثالث: عدم الفهم | |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

من خلال قراءة الجدول أعلاه نجد أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد عدم الفهم تراوحت ما بين (3.76) كأقل قيمة و التي تحصلت عليها العبارة رقم (13)، و بين (4.18) كأعلى قيمة و التي كانت من نصيب العبارة رقم (11)، ، أما عن الانحرافات المعيارية فقد تراوحت ما بين (0.825) كأقل قيمة و (1.057) كأعلى قيمة، و هي تدل على تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، و فيما يخص مستوى تحقق عبارات هذا البعد في العينة المبحوثة فقد تحققت جميع العبارات بمستوى "مرتفع".

و عموما تحصل بعد المهمة على متوسط حسابي بلغ قدره (3.90)، و تبعا لهذا المتوسط فإن: هناك مستوى مرتفع من بعد عدم الفهم في العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض.

رابعا: عرض النتائج المتعلقة ببعد الطباع و العادات

الجدول رقم (2-34): جدول اتجاه استجابة العينة حول بعد الطباع و العادات

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الاتجاه العام للعينة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|----------------------|
| 16 | إن الوضع الجديد أفضل من الوضع الذي اعتدت عليه | 3.42 | 1.386 | 5 | متوسط |
| 17 | أرغب في تغيير إجراءات العمل و أشجع العاملين على تقديم مقترحات و أساليب جديدة للعمل | 4.12 | 0.982 | 1 | مرتفع |
| 18 | اعتدت على أداء العمل المتجدد و الابتعاد عن الروتين في أداء عملي | 4.08 | 0.778 | 2 | مرتفع |

| | | | | | |
|--------------------------------|--|------|-------|---|-------|
| 19 | لدي رغبة في أن يتم نقلي من القسم الحالي إلى قسم آخر و بنفس المزايا المادية | 3.74 | 1.121 | 4 | مرتفع |
| 20 | إنني غير متمسك بطريقتي بالعمل لذلك أقوم بإيجاد طرق جديدة لإنجاز مهامي | 3.70 | 1.233 | 3 | مرتفع |
| البعد الرابع: الطباع و العادات | | 3.81 | 0.759 | | مرتفع |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

كقراءة للجدول السابق نجد أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الطباع و العادات تراوحت ما بين (3.42) كأقل قيمة و التي تحصلت عليها العبارة رقم (16)، و بين (4.12) كأعلى قيمة و التي كانت من نصيب العبارة رقم (17)، ، أما عن الانحرافات المعيارية فقد تراوحت ما بين (0.778) كأقل قيمة و (1.386) كأعلى قيمة، و هي تدل على تشتت نسبي في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، و فيما يخص مستوى تحقق عبارات هذا البعد في العينة المبحوثة فقد تحققت جميع العبارات بمستوى "مرتفع" ماعدا العبارة رقم (16) و التي تحققت بمستوى "متوسط" و هذا يرجع لحصولها على أدنى متوسط حسابي.

و عموما تحصل بعد الطباع و العادات على متوسط حسابي بلغ قدره (3.81)، و تبعا لهذا المتوسط فإن: هناك مستوى مرتفع من بعد الطباع و العادات في العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض.

خامسا: عرض النتائج المتعلقة ببعد الاستقرار

الجدول رقم (2-35): جدول اتجاه استجابة العينة حول بعد الاستقرار

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الاتجاه |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 21 | ترغب المؤسسة بالتغيير من خلال إدخال أعمال و أساليب | 3.82 | 0.896 | 1 | مرتفع |

| عمل جديدة | | | | | |
|--------------------------------|---|-------------|--------------|---|-------|
| 22 | أحب التتقل فيما بين الأعمال المختلفة | 3.82 | 1.101 | 1 | مرتفع |
| 23 | تتعامل المؤسسة مع جهات جديدة باستمرار | 3.72 | 1.161 | 4 | مرتفع |
| 24 | يؤدي التغيير إلى استقرار عمل المؤسسة | 3.80 | 0.926 | 2 | مرتفع |
| 25 | تتبع المؤسسة إجراءات عمل متغيرة حسب متطلبات العمل | 3.78 | 1.016 | 3 | مرتفع |
| البعد الخامس: الاستقرار | | | | | مرتفع |
| | | 3.78 | 0.804 | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

كقراءة للجدول أعلاه نجد أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الاستقرار تراوحت ما بين (3.72) كأقل قيمة و التي تحصلت عليها العبارة رقم (23)، و بين (3.82) كأعلى قيمة و التي كانت من نصيب العبارة رقم (21) و (22)، و اللتين حصلتا على نفس قيمة المتوسط الحسابي، أما عن الانحرافات المعيارية فقد تراوحت ما بين (0.896) كأقل قيمة و (1.161) كأعلى قيمة، و هي تدل على تشتت في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، و فيما يخص مستوى تحقق عبارات هذا البعد في العينة المبحوثة فقد تحققت جميع العبارات بمستوى "مرتفع".

و عموما تحصل بعد الاستقرار على متوسط حسابي بلغ قدره (3.78)، و تبعا لهذا المتوسط فإن: هناك مستوى مرتفع من بعد الاستقرار في العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض.

المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا الجزء اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفرع الاول : نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: هناك مستوى مناسب من سمات فرق العمل في العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض من وجهة نظرهم.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار: الجدول (2-36): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

| مستوى الثقة 95% | | الفرق بين المتوسطين | مستوى المعنوية sig | درجات الحرية | قيمة T المحسوبة |
|-----------------|---------------|---------------------|--------------------|--------------|-----------------|
| القيمة القصوى | القيمة الدنيا | | | | |
| 140,3156 | 135,0844 | 137,70000 | 0,000 | 49 | 105,795 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت ب (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه هناك مستوى مناسب من سمات فرق العمل في العاملين بالمديرية العامة للحماية المدنية من وجهة نظرهم، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر ب (137.70000)، وهذا الفرق في حدود المجال [-135.0844-140.31516] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر ب (140.70) في حدود المجال [4.20-15]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات المحور الأول سمات فرق العمل -بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الأولى: نثبت قبول نص الفرضية: هناك مستوى مناسب من سمات فرق العمل في العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض من وجهة نظرهم.

الفرع الثاني : نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: هناك مستوى مناسب من مقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض من وجهة نظرهم

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي ل فقرات المحور الثاني) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (2-37): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

| مستوى الثقة 95% | | الفرق بين المتوسطين | مستوى المعنوية sig | درجات الحرية | قيمة T المحسوبة |
|-----------------|---------------|---------------------|--------------------|--------------|-----------------|
| القيمة القصوى | القيمة الدنيا | | | | |
| 98,2769 | 91,3231 | 94,80000 | 0,000 | 49 | 54,792 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت ب (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه هناك مستوى مناسب من مقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض من وجهة نظرهم، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر ب (94.80000)، وهذا الفرق في حدود المجال [98.2769 - 91.3231] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر ب (97.80) في حدود المجال [5-4.20]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات المحور الثاني مقاومة التغيير

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الثانية : نثبت قبول نص الفرضية: هناك مستوى مناسب من مقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض من وجهة نظرهم

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة و الفرضيات الفرعية

اولا : الفرضية الرئيسية الثالثة

نص الفرضية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات فرق العمل و مقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض .

و لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين سمات فرق العمل و مقاومة التغيير ، و ذلك لمعرفة إذا ما كانت هناك علاقة بين المتغيرين أم لا، و تبين نوع هذه العلاقة إن وجدت، و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-38): جدول معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين

| المحاور | محور سمات فرق العمل | محور مقاومة التغيير | مستوى الدلالة |
|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------|
| معامل الارتباط بيرسون | | | |
| محور سمات فرق العمل | 1 | 0.243 | 0.045 |
| محور مقاومة التغيير | 0.243 | 1 | 0.045 |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط بيرسون بلغ نسبة 24 %، و هي تدل على وجود ارتباط بين المتغيرين (سمات فرق العمل و مقاومة التغيير) و هذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 لأن مستوى الدلالة يساوي 0.045 و هي علاقة طردية إيجابية ضعيفة جدا بين سمات فرق العمل و مقاومة التغيير ، حيث أنه كلما يرتفع مستوى سمات فرق العمل بمقدار وحدة واحدة يتحقق لنا تبعا لذلك زيادة في مستوى مقاومة التغيير بمقدار (0.24).

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات فرق العمل و مقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض من وجهة نظرهم وعليه نقبل صحة الفرضية

ثانيا : اختبار لفرضيات الفرعية

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

نص الفرضية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف ومقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض.

الجدول رقم (2-39): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

| المتغيرات | معامل الارتباط r | مستوى الدلالة (sig) | قرار الاختبار |
|----------------|------------------|---------------------|---------------|
| مقاومة التغيير | 0.082 | 0.572 | رفض الفرضية |
| وضوح الأهداف | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه ليس هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف ومقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض و ذلك استناداً لمستوى المعنوية (Sig=0.572) أكبر من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للمتغيرات على التوالي: (r=0.082) ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيرات الدراسة.

-بناءاً عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى: أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: ليس هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف ومقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المهمة ومقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض

الجدول رقم (2-40): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| المتغيرات | معامل الارتباط r | مستوى الدلالة (sig) | قرار الاختبار |
|----------------|------------------|---------------------|---------------|
| مقاومة التغيير | -0.220 | 0.124 | رفض الفرضية |
| المهمة | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه ليس هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المهمة ومقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض ذلك استناداً لمستوى المعنوية (Sig=0.124) أكبر من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للمتغيرات على التوالي: (r=0.220) ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيرات الدراسة.

-بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية: أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: ليس هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المهمة ومقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية البيض.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة المناسبة ومقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض

الجدول رقم (2-41): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| المتغيرات | معامل الارتباط r | مستوى الدلالة (sig) | قرار الاختبار |
|------------------|------------------|---------------------|---------------|
| مقاومة التغيير | 0.284* | 0.045 | قبول الفرضية |
| القيادة المناسبة | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة المناسبة ومقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض و ذلك استناداً لمستوى المعنوية (Sig=0.045) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للمتغيرات على التوالي: (r=0.284) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيرات الدراسة.

-بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة المناسبة ومقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال ومقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض

الجدول رقم (2-42): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

| المتغيرات | معامل الارتباط r | مستوى الدلالة (sig) | قرار الاختبار |
|----------------|------------------|---------------------|---------------|
| مقاومة التغيير | 0.427** | 0.002 | قبول الفرضية |
| الاتصال | | | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال ومقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض و ذلك استناداً لمستوى المعنوية (Sig=0.002) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للمتغيرات على التوالي: (r=0.427) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيرات الدراسة.

-بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال ومقاومة التغيير لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

نص الفرضية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة والشفافية ومقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض

الجدول رقم (2-43): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

| المتغيرات | معامل الارتباط r | مستوى الدلالة (sig) | قرار الاختبار |
|-----------------|------------------|---------------------|---------------|
| مقاومة التغيير | 0.320* | 0.002 | قبول الفرضية |
| الثقة والشفافية | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة والشفافية ومقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض و ذلك استناداً لمستوى المعنوية (Sig=0.002) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للمتغيرات على التوالي: (r=0.320) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيرات الدراسة.

-بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة والشفافية ومقاومة التغيير لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

6. نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

نص الفرضية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المهارات المتخصصة ومقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض

الجدول رقم (2-44): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

| المتغيرات | معامل الارتباط r | مستوى الدلالة (sig) | قرار الاختبار |
|-------------------|------------------|---------------------|---------------|
| مقاومة التغيير | 0.283* | 0.046 | قبول الفرضية |
| المهارات المتخصصة | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المهارات المتخصصة ومقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض و ذلك استناداً لمستوى المعنوية (Sig=0.046) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للمتغيرات على التوالي: (r=0.283) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيرات الدراسة.

-بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية السادسة: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المهارات المتخصصة ومقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض.

الفرع الرابع : اختبار الفرضية الرابعة .

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مقاومة التغيير بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف

متغيرات الوظيفة (العمر المؤهل العلمي، الخبرة) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (2-45): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب

العمر، المؤهل العلمي، الخبرة

| المتغير | المصدر | مجموع المربعات | قيمة F | مستوى المعنوي Sig |
|----------------|----------------|----------------|--------|-------------------|
| العمر | بين المجموعات | 449.734 | 1.535 | 0.226 |
| | خلال المجموعات | 6884.266 | | |
| المؤهل العلمي | بين المجموعات | 2989.302 | 16.169 | 0.000 |
| | خلال المجموعات | 4344.698 | | |
| الخبرة المهنية | بين المجموعات | 301.204 | 1.006 | 0.373 |
| | خلال المجموعات | 7032.796 | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغير العمر والخبرة المهنية، أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة في تصور أفراد عينة الدراسة حول مقاومة التغيير بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغيرات شخصية والوظيفية (العمر، والخبرة) في حين توجد فروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية الرابعة: ننفي نص الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مقاومة التغيير بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغيرات شخصية والوظيفية (العمر، الخبرة). في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المؤهل العلمي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا الى التعرف على المؤسسة محل الدراسة: الوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية البيض و كذا هيكلها و اهم مهام الحماية المدنية ، و حاولنا الوصول الى اجابة لاشكالية الدراسة المتمثلة في ما مدى مساهمة سمات فرق العمل في التقليل من مقاومة التغيير بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية في ولاية البيض من وجهة نظر العاملين ؟ من خلال اعتمادنا على الاستبانة التي وزعناها على اعوان الحماية المدنية والتي تحتوي على محورين: محور سمات فرق العمل ومحور مقاومة التغيير اضافة الى اثبات صدق و ثبات هذا الاستبيان خلال هذه الدراسة و التحقق من الاتساق الداخلي له قمنا ايضا باظهار عينة و مجتمع الدراسة مع دراسة وتحليل نتائجها بالاعتماد على ادوات احصائية مثل التكرارات و النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، و معامل ثبات الفا كرونباخ بالاضافة الى معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين سمات فرق العمل و مقاومة التغيير ثم قمنا باختبار فرضيات الدراسة وعرض نتائجها.



يعتبر العمل في فريق داخل المنظمات توجه حديث نظرا لاهمية العمل الجماعي و ما له من دور في تحديد المشكلات و حلها كما ان فرق العمل تعتبر اكثر مرونة و استجابة للتغيرات ،بالتالي التخفيض من حدة مقاومة التغيير حيث يساهم فريق العمل بنجاح عملية التغيير من خلال سهولة الاتصال و التواصل و تدفق المعلومات بين الاعضاء بخصوص التغيرات في المنظمة مما يقلل الجهد و الوقت ، كما ان فرق العمل دائما ما تسعى الى التفوق و التميز ما يدفعهم للبحث عن الجديد و منه تبني التغيير كهدف للفريق.

لقد سمحت لنا هذه الدراسة من خلال الجانب النظري التعرف اكثر على مفهوم فرق العمل ومراحل تشكيلها واهميتها واهدافها اضافة الى مفهوم التغيير ومقاومة التغيير وايجابياتها وسلبياتها، اضافة الى علاقة فرق العمل بمقاومة التغيير. اما في الجانب التطبيقي فقد تم اختيار وحدة الحماية المدنية لولاية البيض من اجل اسقاط هذا الموضوع على الواقع العملي لاعطاء صورة واضحة للعلاقة بين سمات فرق العمل و مقاومة التغيير . و تم استخدام اداة الاستبانة و بعض الاساليب الاحصائية للوصول الى نتائج . حاولنا من خلال دراستنا للفصلين السابقين اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بالمؤسسة محل الدراسة لغرض التوصل لاجابة على الاشكالية الرئيسية المطروحة .

و عليه تم التوصل للنتائج التالية :

- هناك مستوى مناسب من سمات فرق العمل في العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض من وجهة نظرهم .
- هناك مستوى مناسب من مقاومة التغيير في العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض من وجهة نظرهم .
- ان هناك علاقة بين سمات فرق العمل و مقاومة التغيير ة هذا ما توصلت اليه ايضا الدراسات السابقة التي تطرقنا اليها مثل دراسة (مريم اسماعيل محمود صلاح) و دراسة (سبتي هاجر ، زدوري اسماء) .
- علاقة طردية إيجابية ضعيفة جدا بين سمات فرق العمل و مقاومة التغيير ، حيث أنه كلما يرتفع مستوى سمات فرق العمل بمقدار وحدة واحدة يتحقق لنا تبعا لذلك زيادة في مستوى مقاومة التغيير و هذا على عكس ما توصلت دراسة (مريم اسماعيل محمود صلاح) ان هناك ارتباط

سلبى بين سمات فرق العمل و مقاومة التغيير ، اي انه كلما زادت سمات فرق العمل انخفضت مقاومة التغيير .

- ليس هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (وضوح الاهداف و المهمة) ومقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية البيض
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (القيادة المناسبة ، الاتصال ، الثقة و الشفافية ، المهارات المتخصصة) ومقاومة التغيير لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مقاومة التغيير بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية والوظيفية (العمر ، الخبرة). في حين توجد فروق ذات دلالة احصائية في متغير المؤهل العلمي .

الاقتراحات:

في نهاية بحثنا نتقدم بجملة من المقترحات للمؤسسة محل الدراسة و التي يمكنها أن تعزز من مساهمة فرق العمل في التقليل من مقاومة التغيير و هي كما يلي:

- ضرورة العمل على تطوير مهارات فرق العمل و قياداتها .
- الاهتمام اكثر بهذا الموضوع نظرا لاهميته .
- ضرورة توضيح اهداف التغيير لاعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض .
- العمل على تاهيل و تدريب الكوادر البشرية المؤهلة لقيادة فرق العمل خاصة اثناء التغيير .

افاق الدراسة :

إن الموضوع الذي تناولناه بالبحث و الدراسة متشعب و واسع و لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه في هذه المذكرة و ذلك لضيق الوقت و قلة الإمكانيات، لذا فإننا نتقدم ببعض الجوانب التي لم نستطع التطرق إليها في دراستنا لتكون محلّ بحث من الطلبة في المستقبل :

- دور قيادة فرق العمل بكفاءة في تخفيض مقاومة التغيير .

- تأثير مقاومة التغيير على فرق العمل .
- اهمية فرق العمل في ظل التغييرات الحديثة .
- دور فرق العمل في ادارة التغيير .
- اسلوب فرق العمل في ادارة التغيير .



المراجع

الكتب :

1. ابراهيم مصطفى و اخرون ، المعجم الوسيط ، دار الدعوة ، اسطنبول ، 1989 .
2. احمد الخطيب و عادل سالم معاينة ، الادارة الحديثة : نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ، جدار للكتاب العالمي ، عمان ، 2009 ..
3. بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي و الاداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2013 .
4. حمد العطييات بن يوسف التمرات ، ادارة التغيير و التحديات العصرية دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية السعودية ، دار حامد ، عمان ، الاردن ، 2006 .
5. تحسين الطراونة ، الفلسفة الاخلاقية و علم القيادة و تطبيقها في قيادة فرق العمل الامنية ، ط 01 ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2012 .
6. حسن حريم ، السلوك التنظيمي :سلوك الافراد في المنظمات ، الطبعة الثانية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004.
7. خضر مصباح الطيطي ، ادارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين ، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى ، 2011 .
8. دورلنغ كندرسللي ، ديناميات العمل كفريق ، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، 2001.
9. رضا السيد ، قياس و تطوير اداء المؤسسات العربية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، الطبعة الاولى ، 2007 .
10. سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير ، دار الراجية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011 .
11. عامر سعيد ، عبد الوهاب علي ، الفكر المعاصر في التنظيم و الادارة ، الطبعة 02 ، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات و التطوير الاداري ، القاهرة ، 1998 .
12. فاروق عبده فليد ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر التوزيع و الطباعة ، ط 01 ، عمان ، الاردن ، 2005.
13. فريد النجار ، التغيير و القيادة و التنمية الادارية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2006.

14. كويك توماس ، بناء فريق عمل ناجح ، مكتبة جريز للترجمة و النشر و التوزيع ، الرياض ، 1999 .
15. مايكل ا ، كوسلر وكيم كاناغا ، ترجمة : سلام الخطيب ، هل تحتاج حقا الى فرق عمل ؟ ، مكتبة العبيكان و فرصة مكتبة الملك فهد الوطنية ، المملكة العربية السعودية ، ط 01 ، 2009 .
16. محمد احمد عبد الجواد ، كيف تفهم و تدير فريق عملك ، دار التوزيع و النشر الاسلامية ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، 2007 .
17. محمد المدهون ، العجزمي محمود ، القيادة ، اكااديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا ، فلسطين ، 2011 .
18. محمد الصيرفي ، ادارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2008 .
19. محمد الصيرفي ، السلوك الاداري "العلاقات الانسانية" ، دار الوفاء لدينا للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، الطبعة الاولى ، 2007 .
20. محمد سعيد انور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003 .
21. محمود حسن حسين ، ادارة أنشطة الابتكار و التغيير ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 2004 .
22. محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، الطبعة السادسة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2013 .
23. محمود عياصرة معن ، مروان محمد احمد ، ادارة الصراع و الازمات و ضغوط العمل و التغيير ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .
24. منير عبوي زيد ، ادارة التغيير و التطوير ، دار كنوز المعرفة ، ط 01 ، عمان ، 2007 .
25. ناصر جرادات ، احمد المعاتني ، احمد عريفات ، ادارة التغيير و التطوير ، عمان ، 2013 ، اثره للنشر و التوزيع .

26. يحيى محمد احمد المالكي ، واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الداير من وجهة نظر قيادات المدارس ، كلية التربية ، المجلد 36 ، العدد 04 ، السعودية ، افريل 2020 .

المذكرات :

1. خديجة بن يوسف بن صالح الفارسي ، اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان (دراسة ميدانية) ، ماجستير في الادارة العامة ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الاردنية ، الاردن ، 2006 .
2. دلندة بلحسين ، دور ادارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمسيلة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، الجزائر ، 2013 .
3. زينب فهيد الشوابكة ، درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الاداريين في مديريات التربية و التعليم في الاردن و علاقتها بالفاعلية التنظيمية ، دكتوراه فلسفة في التربية ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الاردن ، 2007 .
4. فاطمة الزهراء نوري ، ادارة الوقت و تأثيرها على فرق العمل داخل المؤسسات دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية P.V.C SARL FACHMANN ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة ، 2020-2021.
5. فهد ابراهيم حمد الصيقية ، التطوير و مدى مقاومة العاملين لبرامجه ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، قسم العلوم الادارية ، الرياض ، 2004.
6. صورية بوطرفة ، دور ادارة التغيير التنظيمي في التحول نحو ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، 2010 ، جامعة مسيلة ، الجزائر .
7. ليندة رقام ، دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ، ، جامعة سطيف ، 2014 .
8. عادل كاملي ، محمد امين بوقلمونة ، دور الحملات الاعلامية في تحسين صورة الحماية المدنية لدى جمهورها الخارجي مديرية الحماية المدنية لولاية ام البواقي نموذجا ، مذكرة مكملة لنيل

- شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص علاقات عامة ، جامعة العربي بن مهدي
ام البواقي ،الجزئر ، 2021-2022.
9. عايد عبد الله العصيمي ، اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء فرق العمل الفعالة
في الاجهزة الحكومية ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 2003 .
10. عبد الله حسين احمد ابو عجوة ، القيادة الابتكارية و دورها في الحد من مقاومة التغيير
التنظيمي ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، الجامعة
الاسلامية بغزة ، فلسطين ، 2018 .
11. عبير منصور ، نادبة بوربعة ، دور القيادة الادارية في التقليل من مقاومة التغيير
التنظيمي (حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل
شهادة الماستر ، جامعة محمد بوضياف ،لمسيلة ، الجزائر ، 2020/2021 .
12. عصام احمد احمد الرجي ، بناء فرق العمل قطاع الكهرباء السعودي ، رسالة دكتوراه ،
كلية الدراسات العليا معهد دراسات الادارة العامة و الحكم الاداري ، 2005 .
13. مروى بلي ، اثر التمكين الاداري في مقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية
سونلغاز -بسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير ، جامعة
محمد خيضر ، بسكرة ، 2019/2020.
14. مروان غازي فرحان ابو زيتون ، اثر اتجاهات الادارة العليا على مدى فاعلية مبادرات
التغيير و التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية في القطاع المصرفي الاردني) ، ماجستير في
تخصص ادارة الاعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الاردن ، 2011.
15. محمد محسن القرني ، اتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية ، دراسة تطبيقية
على ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ،
جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، 2005 .
16. مريم اسماعيل محمود صلاح ، اثر سمات فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير دراسة
تطبيقية من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الاردنية ، رسالة مقدمة الى كلية
الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة
مؤتة ، 2016 .

17. نعيمة حصاص ، دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي (دراسة حالة وحدة اقمصة الوسط الاربعاء ناث ايراثن بتيزي وزو) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، تخصص ادارة الموارد البشرية ، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو ، الجزائر ، 2018- 2019

المقالات :

1. احمد سالم العامري ، د.ناصر محمد الفوزان ، مقاومة الموظفين للتغيير في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية : اسبابها و سبل علاجها ، مجلة الادارة العامة ، المجلد 37 ، العدد 03 ، نوفمبر 1997 .
2. ب. كاستكا و اخرون ، العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الاداء ، مجلة ادارة اداء فرق العمل ، المجلد 07 ، 2001 .
3. سالم سعيد القحطاني ، مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الاجهزة الحكومية ، دراسة استطلاعية على الاجهزة الادارية المركزية بالرياض ، مجلة معهد الادارة العامة ، الرياض ، 2005 .
4. عادل الرشيد ، فريد حداد ، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعينين في منظمات الاعمال الاردنية ، مجلة اباحث اليرموك ، المجلد 17 ، العدد 02 ، 2000 .
5. علي الضلاعين ، عبد الرحمان الحازمي ، اثر سمات فرق العمل في الفاعلية التنظيمية في الشركات الاستخراجية الاردنية : دراسة ميدانية ، مجلة البحوث التجارية ، المجلد 39 ، العدد 3 ، مصر ، 2017 .
6. علياء عبد الله العميري ، بناء و ادارة فرق العمل ، مجلة المال و الاقتصاد ، المجلد 2015 ، العدد 78 ، 31 ديسمبر 2015 .
7. فريدة برار ، دراسة مقاومة التغيير و كيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية ، المجلة الدولية للاداء الاقتصادي ، المجلد 04 ، العدد 01 ، الجزائر ، 2021 .
8. فيروز زرارقة ، عبيد طاوس ، دور القائد في تعزيز التماسك لدى فرق العمل ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، المجلد 01 ، اعدد 11 ، الجزائر ، 2018 .

9. هارون جمعة ، استراتيجيات التغيير و اثرها على الاداء الوظيفي الجامعي ، دراسة تطبيقية ،
المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، 2019/12/17 .
10. نصيرة علاوي ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، مجلة الباحث
الاقتصادي ، العدد 02 ، الجزائر ، 2014.

المراجع الاجنبية:

1. AL-Sakarneh Bilal khalaf , "The impact of job competencies to achieve team work collaboration :Evidence from jordanian firm" , Management Science Letters, 2019 .
2. Aldag , R, and Kuzubara L,Creating High Performance Teams : Applied Strategies and Toolsfor managers and team members , routledge , 2015 .
3. Forsyth , D,R , Group Dynamics , 6th ed , Belmont , California ,Wadsworth Cengage Learning , 2014 .
4. Kozlowski J.R &Smith D.K ,The Wisdom of teams :Creating the high performance organization ,Boston : Harvard Business Review Press,1993.
5. Pendlebury ,J ,Grouard , B , Meston , F , The Ten Keys to Successful Change Management, John Wiley & sons company ,New york, 1998.
6. Zaltman Gerald , Duncan Robert , strategies for Planned Change ,New ,NY: USA , a Wiley –Interscience Publication , 1977 .

- المواقع الالكترونية :

1. الهام سامي حمام ، سامية تراحيب ، لولو عبد الرحمان ، الحقيقة التدريبية لبرنامج (مهارات بناء فرق العمل) ، قسم لادارة التربوية ، جامعة الملك سعود ، عثنية ، 2012.

<https://scpmagazine.com/single>

2. بطرس حلاق ، السلوك التنظيمي ، من منشورات الجامعة الافتراضية ، الجمهورية العربية

السورية ، 2020 <https://pedia.svuonline.org>

/course/view.php?id=838§ion=32&lang=ar تاريخ التصفح 2023/04/22





جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

الطالبة: هرياش فاطمة

نموذج استمارة الاستبيان

أخي الفاضل.. /أختي الفاضلة... السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

في إطار التحضير لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، أقوم بدراسة حول : " علاقة سمات فرق العمل بمقاومة التغيير " ، و باعتباركم أحد الموظفين بهذه المؤسسة، نرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستمارة بعد القراءة الجيدة للعبارات، و وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها، و نخططكم علما أن المعلومات المقدمة من قبلكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، و إن دقة و صحة النتائج متوقفة على دقة المعلومات التي تقدمونها لنا ، لأنكم تعتبرون مساهمين في إنجاز هذا العمل.

أولاً: المعلومات الشخصية: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجنس: ذكر أنثى العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة المؤهل العلمي: ليسانس ماستر دراسات تقني لامي الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: سمات فرق العمل

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات |
|---------------------|-----------|-------|-------|------------|---|
| محور سمات فرق العمل | | | | | |
| وضوح الأهداف | | | | | |
| | | | | | 01- أهداف العمل محددة بوضوح |
| | | | | | 02- تراعي إدارة الفريق توجيهه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها |
| | | | | | 03- تزودنا الإدارة بالمعلومات اللازمة عن الخطط و البرامج التي يتطلب تنفيذها من قبل الفريق |
| | | | | | 04- يتوفر لدى أعضاء الفريق أهداف فرعية محددة |
| | | | | | 05- تتاح لأعضاء الفريق إمكانية الاستفسار عما هو مطلوب منهم تأديته |
| المهمة | | | | | |
| | | | | | 06- المهمة الموكلة إلينا كفريق سهلة و تتوفر لدينا الوسائل اللازمة لتحقيقها |
| | | | | | 07- توجه إلينا مهمة محددة وواضحة ضمن عمل الفريق |
| | | | | | 08- يتم مراعاة الانسجام ما بين قدراتي و المهمة المكلف بتحقيقها في الفريق |
| | | | | | 09- يتم تقييم درجة إنجاز المهمة الموجهة إلينا باستمرار |
| | | | | | 10- أتقبل كعضو من أعضاء الفريق جميع المهام الموكلة إلي |
| | | | | | 11- يتم التعاون بين أعضاء الفريق لانجاز المهام الموكلة إليهم |
| القيادة المناسبة | | | | | |
| | | | | | 12- تتمتع القيادة برؤية واضحة تجاه المهام الواجب تنفيذها |
| | | | | | 13- تتاح للأعضاء المتميزين في الفريق فرصة تولي مهام القيادة |
| | | | | | 14- يثق أعضاء الفريق بقرارات القيادة عند المواقف الحرجة |
| | | | | | 15- يشارك القائد الأعضاء في تبادل وجهات النظر لاتخاذ القرارات المناسبة |

الملاحق

| | | | | | |
|-------------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | 16- يحرص القائد على توضيح أدوار أعضاء الفريق لإنجاز العمل |
| | | | | | 17- يولي القائد اهتمام كبير لعملية توجيه الأعضاء و تشجيعهم و حثهم على العمل بروح الفريق الواحد |
| الاتصال | | | | | |
| | | | | | 18- تتناسب أنماط الاتصال المستخدمة في العمل مع كافة المستويات |
| | | | | | 19- تدعم الإدارة درجات الاتصال بيننا و بينها لتسهيلها |
| | | | | | 20- توفر الشركة وسائل الاتصال الحديثة |
| | | | | | 21- يتم تشجيع التفاعل و التعاون بين أعضاء الفريق و الذي يساهم بشكل كبير في تنفيذ مهام الفريق |
| | | | | | 22- لا بد من استخدام لغة اتصال تقنية بين أعضاء الفريق تكون مشتركة بينهم |
| | | | | | 23- تعمل الإدارة على توفير البيانات اللازمة لقائد و أعضاء الفريق من خلال قنوات اتصال فعالة |
| الثقة و الشفافية | | | | | |
| | | | | | 24- يمتاز أعضاء الفريق بجرأة عالية تعطيهم القدرة على المواجهة |
| | | | | | 25- يطلع قائد الفريق الأعضاء على طبيعة المهام المطلوبة |
| | | | | | 26- يطلع قائد الفريق جميع الأعضاء على الحقائق المتعلقة بالعمل و نتائج تقييم انجازاتهم |
| | | | | | 27- أعيش نحن أعضاء الفريق في مناخ من الثقة المتبادلة مع القائد |
| | | | | | 28- أثق في قدرات أعضاء الفريق في حل الصراعات بشكل واضح و عادل |
| | | | | | 29- يحاول أعضاء الفريق بالتعاون مع القائد في أداء المهام المنوطة لنا بكل صدق و شفافية |
| المهارات المتخصصة | | | | | |
| | | | | | 30- تسعى إدارة الفريق إلى أن يتسم الفريق بالكفاءة و المهارة في التخصص |
| | | | | | 31- يسعى أعضاء الفريق إلى اكتساب مهارات متخصصة كل حسب مجال عمله |
| | | | | | 32- يسعى أعضاء الفريق إلى التدريب المستمر لتكوين خبرات في مجال العمل |
| | | | | | 33- تشكل مهارات الأعضاء في الفريق مخزون فكري جيد |
| | | | | | 34- للمهارات المتخصصة دور في تحسين إنتاجية الفريق و إتقان العمل |

المحور الثاني: مقاومة التغيير

| | | | | | |
|-----|-----|-------|-------|-------|----------|
| غير | غير | محايد | موافق | موافق | العبارات |
|-----|-----|-------|-------|-------|----------|

| موافق بشدة | موافق | | بشدة | |
|----------------|-------|--|------|--|
| مقاومة التغيير | | | | |
| | | | | 01- يقود التغيير إلى تحسين ظروف العمل |
| | | | | 02- يؤدي التغيير إلى تحقيق الأهداف |
| | | | | 03- يقود التغيير إلى تطوير إمكانياتي العلمية و العملية |
| | | | | 04- يؤدي التغيير إلى تقليل أعبائي الوظيفية |
| | | | | 05- يحقق التغيير مصالح الأطراف المتعددة في المؤسسة |
| | | | | 06- يشعرنى التغيير بتحسن في ظروف العمل |
| | | | | 07- تولد عملية التغيير الشعور بالثقة بما هو قادم في المستقبل |
| | | | | 08- إن التغيير لن يفقدني امتيازاتي الوظيفية |
| | | | | 09- تتيح عملية التغيير المعلومات للجميع |
| | | | | 10- يسعدني العمل مع مجموعات جديدة |
| | | | | 11- أدرك أهمية التغيير في الشركة |
| | | | | 12- لدي معلومات عن التغيير المطلوب في العمل و أهدافه |
| | | | | 13- أثق في الشخص الذي كلفني بمهمة التغيير |
| | | | | 14- أشارك في الندوات و الدورات التي تخص عملية التغيير |
| | | | | 15- أتمكن من استخدام الحاسوب و التطبيقات الحديثة للتكيف مع التغيير |
| | | | | 16- إن الوضع الجديد أفضل من الوضع الذي اعتدت عليه |
| | | | | 17- أرغب في تغيير إجراءات العمل و أشجع العاملين على تقديم مقترحات و أساليب جديدة للعمل |
| | | | | 18- اعتدت على أداء العمل المتجدد و الابتعاد عن الروتين في أداء عملي |
| | | | | 19- لدي رغبة في أن يتم نقلي من القسم الحالي إلى قسم آخر و بنفس المزايا المادية |
| | | | | 20- إنني غير متمسك بطريقتي بالعمل لذلك أقوم بإيجاد طرق جديدة لإنجاز مهامي |
| | | | | 21- ترغب المؤسسة بالتغيير من خلال إدخال أعمال و أساليب عمل جديدة |
| | | | | 22- أحب التنقل فيما بين الأعمال المختلفة |
| | | | | 23- تتعامل المؤسسة مع جهات جديدة باستمرار |
| | | | | 24- يؤدي التغيير إلى استقرار عمل المؤسسة |

25- تتبع المؤسسة إجراءات عمل متغيرة حسب متطلبات العمل

الملحق (02) : قائمة الاساتذة المحكمين

| الجامعة | اسم المحكم |
|--------------|-------------|
| جامعة غرداية | بوقرة ايمان |
| جامعة غرداية | بن زين حمزة |

الملحق (03) : نتائج برنامج SPSS

1- نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .852 | 59 |

2- نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور سمات فرق العمل

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .755 | 34 |

3- نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور سمات مقاومة التغيير

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
|------------------|------------|

,873 25

4- نتائج اختبار مستوى سمات فرق العمل

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|-----------------------|----|---------|---------|----------|----------------|
| بعد_وضوح_الأهداف | 50 | 11,00 | 24,00 | 20,1800 | 2,75303 |
| بعد_المهمة | 50 | 19,00 | 29,00 | 24,6000 | 2,62640 |
| بعد_القيادة_المناسبة | 50 | 20,00 | 30,00 | 24,7000 | 2,87317 |
| بعد_الاتصال | 50 | 20,00 | 29,00 | 24,2000 | 2,17594 |
| بعد_الثقة_و_الشفافية | 50 | 22,00 | 30,00 | 25,5800 | 2,13895 |
| بعد_المهارات_المتخصصة | 50 | 16,00 | 25,00 | 21,4400 | 2,13962 |
| محور_سمات_فرق_العمل | 50 | 128,00 | 162,00 | 140,7000 | 9,20348 |
| Valid N (listwise) | 50 | | | | |

5- نتائج اختبار مستوى مقاومة التغيير

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|----------------------|----|---------|---------|---------|----------------|
| بعد_الإدراك_الشخصي | 50 | 13,00 | 25,00 | 20,5200 | 2,62048 |
| بعد_الخوف_الوظيفي | 50 | 9,00 | 25,00 | 19,7800 | 3,16415 |
| بعد_عدم_الفهم | 50 | 14,00 | 25,00 | 19,5000 | 2,27901 |
| بعد_الطباع_و_العادات | 50 | 11,00 | 25,00 | 19,0600 | 3,79801 |
| بعد_الاستقرار | 50 | 9,00 | 25,00 | 18,9400 | 4,02751 |
| محور_مقاومة_التغيير | 50 | 74,00 | 116,00 | 97,8000 | 12,23411 |

Valid N (listwise)

50

6- نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين

Correlations

| | | محور_مقاومة_التغيير | محور_سمات_فرق_العمل |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Pearson Correlation | محور_مقاومة_التغيير | 1,000 | ,243 |
| | محور_سمات_فرق_العمل | ,243 | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | محور_مقاومة_التغيير | . | ,045 |
| | محور_سمات_فرق_العمل | ,045 | . |
| N | محور_مقاومة_التغيير | 50 | 50 |
| | محور_سمات_فرق_العمل | 50 | 50 |

7- نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | محور_سمات_فرق_العمل ^b | . | Enter |

Dependent Variable: محور_مقاومة_التغيير

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---|----------|-------------------|----------------------------|
| | | | | |

| | | | | |
|---|-------------------|------|------|----------|
| 1 | ,243 ^a | ,059 | ,039 | 11,99134 |
|---|-------------------|------|------|----------|

محوّر سمات فرق العمل. Predictors: (Constant),

لمحوّر مقاومة التغيير. Dependent Variable:

ANOVA^a

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------------|----|---------|----------------|-----------------|
| التغيير مقاومة محوّر | 50 | 97,8000 | 12,23411 | 1,73016 |

One-Sample Test

Test Value = 3

| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|----------------------|--------|----|-----------------|-----------------|---|---------|
| | | | | | Lower | Upper |
| التغيير مقاومة محوّر | 54,792 | 49 | ,000 | 94,80000 | 91,3231 | 98,2769 |

Correlations

| | | بعد وضوح الأهداف | بعد المهمة | بعد القيادة المناسبة | بعد الإتصال | بعد الثقة و الشفافية | بعد المهارات المتخصصة | محوّر مقاومة التغيير |
|-----------------------|---------------------|------------------|------------|----------------------|-------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
| بعد وضوح الأهداف | Pearson Correlation | 1 | ,580** | ,644** | -,061 | ,103 | ,440** | -,082 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,676 | ,476 | ,001 | ,572 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| بعد المهمة | Pearson Correlation | ,580** | 1 | ,254 | -,025 | ,195 | ,399** | -,220 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,075 | ,863 | ,175 | ,004 | ,124 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| بعد القيادة المناسبة | Pearson Correlation | ,644** | ,254 | 1 | ,118 | ,301* | ,517** | ,284* |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,075 | | ,416 | ,034 | ,000 | ,045 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| بعد الإتصال | Pearson Correlation | -,061 | -,025 | ,118 | 1 | ,299* | -,085 | ,427** |
| | Sig. (2-tailed) | ,676 | ,863 | ,416 | | ,035 | ,557 | ,002 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| بعد الثقة و الشفافية | Pearson Correlation | ,103 | ,195 | ,301* | ,299* | 1 | ,010 | ,320* |
| | Sig. (2-tailed) | ,476 | ,175 | ,034 | ,035 | | ,945 | ,023 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| بعد المهارات المتخصصة | Pearson Correlation | ,440** | ,399** | ,517** | -,085 | ,010 | 1 | ,283* |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,004 | ,000 | ,557 | ,945 | | ,046 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| محوّر مقاومة التغيير | Pearson Correlation | -,082 | -,220 | ,284* | ,427** | ,320* | ,283* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,572 | ,124 | ,045 | ,002 | ,023 | ,046 | |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نتائج اختبار الفرضية الرابعة :

ANOVA

التغيير_مقاومة_محور

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 449,734 | 2 | 224,867 | 1,535 | ,226 |
| Within Groups | 6884,266 | 47 | 146,474 | | |
| Total | 7334,000 | 49 | | | |

ANOVA

التغيير_مقاومة_محور

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Between Groups | 2989,302 | 2 | 1494,651 | 16,169 | ,000 |
| Within Groups | 4344,698 | 47 | 92,440 | | |
| Total | 7334,000 | 49 | | | |

ANOVA

التغيير_مقاومة_محور

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 301,204 | 2 | 150,602 | 1,006 | ,373 |
| Within Groups | 7032,796 | 47 | 149,634 | | |
| Total | 7334,000 | 49 | | | |

| | | | | | | |
|---|------------|----------|----|---------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 431,977 | 1 | 431,977 | 3,004 | ,089 ^b |
| | Residual | 6902,023 | 48 | 143,792 | | |
| | Total | 7334,000 | 49 | | | |

محور_مقاومة_التغيير. Dependent Variable:

المحور_سمات_فرق_العمل Predictors: (Constant).

Residuals Statistics^a

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|----------------------|-----------|----------|---------|----------------|----|
| Predicted Value | 93,7028 | 104,6716 | 97,8000 | 2,96915 | 50 |
| Residual | -23,89678 | 16,29717 | ,00000 | 11,86834 | 50 |
| Std. Predicted Value | -1,380 | 2,314 | ,000 | 1,000 | 50 |
| Std. Residual | -1,993 | 1,359 | ,000 | ,990 | 50 |

a. Dependent Variable: التغيير_مقاومة_محور



الفهرس

| الصفحة | الفهرس |
|---|---|
| VI | الاهداء |
| V | الشكر والعرفان |
| VI | الملخص |
| VII | قائمة المحتويات |
| IX | قائمة الجداول |
| X | قائمة الاشكال |
| أ - خ | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات التطبيقية لفرق العمل ومقاومة التغيير | |
| 9 | تمهيد |
| 10 | المبحث الاول: مفاهيم عامة حول سمات فرق العمل ومقاومة التغيير |
| 10 | المطلب الاول: ماهية فرق العمل |
| 10 | الفرع الاول: نشأة فرق العمل، مفهوم فرق العمل، انواع فرق العمل، سمات فرق العمل |
| 17 | الفرع الثاني: بناء فرق العمل ومؤشرات الحاجة لبناءه، معايير بناء فرق العمل، مراحل تشكيلها، المزايا المترتبة عن بناءه |
| 22 | الفرع الثالث: خصائص فرق العمل، اهمية فرق العمل، اهداف فرق العمل |
| 25 | الفرع الرابع: المشاكل التي يواجهها فريق العمل، العوامل المؤثرة عليه، والاختلالات الخمسة المضرة به |
| 30 | المطلب الثاني: ماهية مقاومة التغيير |
| 30 | الفرع الاول: ماهية التغيير |
| 34 | الفرع الثاني: اساسيات حول مقاومة التغيير |
| 39 | الفرع الثالث: ايجابيات وسلبيات مقاومة التغيير |
| 41 | الفرع الرابع: اساليب التغلب على مقاومة التغيير، استراتيجيات التعامل |

| | |
|---|---|
| | مع مقاومة التغيير |
| 43 | المطلب الثالث: علاقة فرق العمل بمقاومة التغيير |
| 44 | الفرع الاول: كيف يتكيف فريق العمل مع التغيير |
| 45 | الفرع الثاني: علاقة فرق العمل بمقاومة التغيير |
| 46 | الفرع الثالث: أثر فرق العمل في مقاومة التغيير |
| 48 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة |
| 48 | المطلب الاول: الدراسات العربية |
| 49 | المطلب الثاني: الدراسات السابقة الاجنبية |
| 55 | المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة |
| 55 | الفرع الاول: علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية |
| 55 | الفرع الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة |
| 56 | الفرع الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة |
| 57 | خلاصة الفصل الأول |
| الفصل الثاني: الإطار التطبيقي: دراسة حالة الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية البيض | |
| 60 | تمهيد |
| 61 | المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وبأداة الدراسة |
| 61 | المطلب الاول: تقديم عام للمؤسسة |
| 61 | الفرع الاول: لمحة تاريخية عن الحماية المدنية |
| 62 | الفرع الثاني: تعريف الحماية المدنية ومهامها |
| 63 | الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للحماية المدنية |
| 64 | المطلب الثاني: مجتمع الدراسة، الادوات والاجراءات المتبعة في هذه الدراسة |
| 64 | الفرع الاول مجتمع وعينة الدراسة |
| 65 | الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات |

| | |
|-----|--|
| 66 | الفرع الثالث: تقديم سلم القياس المستخدم في الدراسة |
| 68 | المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان) |
| 68 | الفرع الاول: الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان |
| 81 | الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة |
| 82 | الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي |
| 83 | المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج |
| 83 | المطلب الاول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة |
| 83 | الفرع الاول: توزيع العينة حسب الجنس |
| 84 | الفرع الثاني: توزيع العينة حسب العمر |
| 86 | الفرع الثالث: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي |
| 88 | الفرع الرابع: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية |
| 89 | المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اجابات افراد عينة الدراسة |
| 89 | الفرع الاول: عرض النتائج المتعلقة بأبعاد محور سمات فرق العمل |
| 95 | الفرع الثاني: عرض النتائج المتعلقة بأبعاد محور |
| 100 | المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة |
| 100 | الفرع الاول: نتائج اختبار الفرضية الأولى |
| 101 | الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الثانية |
| 102 | الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية |
| 107 | الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة |
| 109 | خلاصة الفصل الثاني |
| 111 | الخاتمة |
| 114 | قائمة المراجع |
| 121 | الملاحق |
| 132 | الفهرس |